



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO”

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

CLAUDIA LILIANA CASTILLO OJEDA

ANGELA DE JESÚS SARANGO RODRÍGUEZ

DIRECTORA:

LIC. MARÍA PIEDAD RUÍZ ROMÁN

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

CERTIFICACIÓN

Lic. María Piedad Román certifico que he dirigido el desarrollo de la tesis de grado de Ingeniero en Administración de Empresas “Análisis Situacional y Propuesta de Mejoramiento de la Administración de los Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo”, en cuyo proceso se han considerado las orientaciones y observaciones sugeridas. En este contexto, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, noviembre del 2009

Lic. María Piedad Ruiz Román
DIRECTORA DE TESIS

CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

Nosotras, Claudia Liliana Castillo Ojeda y Ángela de Jesús Sarango Rodríguez, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Claudia Liliana Castillo Ojeda
Cl. 110381520-3

Ángela de Jesús Sarango Rodríguez
Cl. 110391246-3

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación “Análisis Situacional y Propuesta de Mejoramiento de la Administración de los Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo” así como los contenidos, ideas, análisis, propuesta y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Las Autoras

DEDICATORIA

Culminar mi carrera ha sido uno de mis mayores anhelos, es por ello que dedico el presente trabajo a “DIOS” por la fe y templanza que ha infundido en mí en todo lo momento. A mis padres HECTOR (q.e.p.d.) y JUDITH por haber implantado en mí la semilla de la constancia y la fortaleza de espíritu. A mis inolvidables hermanos PAULINA, DARIO, MIGUEL y DAVID a quienes siempre los tengo presentes en mi vida. Especialmente a mis abuelitos CARLOS y CELINA (q.e.p.d.) quienes se constituyeron en mis segundos padres por su valioso e incondicional apoyo.

CLAUDIA LILIANA

Este modesto trabajo lo dedico primeramente a “DIOS”, quien me guía en el día a día y me brinda toda la fortaleza para luchar y la oportunidad de ver un sueño hecho realidad. A mis queridos padres ÁNGEL e HILDA por todo su apoyo y comprensión. Con mucho cariño porque son la base para ser lo que soy. A mis queridos hermanos MARCO, ÁNGEL, ISABEL y VERÓNICA quienes supieron apoyarme y entenderme mutuamente. A mis tíos DARWIN y SEGUNDO por haberse constituido en mi segundo apoyo y con sus sabios consejos me impulsaron a luchar por lo que quiero.

ANGELA DE J.

AGRADECIMIENTO

Al culminar nuestra meta estudiantil, dejamos constancia de nuestros sentimientos de gratitud y estima a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja, a nuestros maestros que impartieron sus enseñanzas, porque fueron ellos quienes nos pusieron en el camino del aprendizaje.

Nuestro más profundo reconocimiento a la Lic. María Piedad Ruiz, por su valioso aporte en el asesoramiento de nuestra tesis, quien con paciencia y colaboración nos motivó a superarnos y lograr nuestra meta.

Quedaría inconcluso nuestro trabajo sin agradecer de manera especial al señor Alcalde del cantón Catamayo así como también a sus colaboradores, sin dejar de lado a aquellas personas que nos brindaron información muy útil para el desarrollo de éste trabajo.

CLAUDIA LILIANA

ANGELA DE J.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación.....	II
Contrato de cesión de derechos de tesis.....	III
Criterios emitidos.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenidos.....	VII
Objetivos.....	X
Resumen ejecutivo.....	XI

CAPITULO I

1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

- 1.1 Reseña Histórica
- 1.2 Organización Institucional
 - 1.2.1 Razón Social
 - 1.2.2 Misión y Visión del Ilustre Municipio de Catamayo
 - 1.2.3 Objetivos del Ilustre Municipio de Catamayo
 - 1.2.4 Estructura Organizacional.

CAPITULO II

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 2.1 Historia de la Administración de Recursos Humanos
- 2.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

- 2.3 Importancia de la Administración de Recursos Humanos
- 2.4 Competencias de la Administración de Recursos Humanos
- 2.4.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano

CAPITULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO CANTÓN CATAMAYO

- 3.1 Situación Actual
- 3.2 Proceso de Admisión de Personal
 - 3.2.1 Reclutamiento
 - 3.2.2 Selección
 - 3.2.3 Contratación
 - 3.2.4 Inducción
- 3.3 Capacitación
- 3.4 Evaluación
- 3.5 Incentivos
- 3.6 Investigación de Campo
- 3.7 Población y Muestra
- 3.8 Aplicación de Encuesta y Análisis de Resultados
- 3.9 Análisis FODA
- 3.10 Líneas de Acción

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO

- 4.1 Introducción
- 4.2 Procedimientos para la Admisión de Personal

- 4.2.1 Reclutamiento
- 4.2.2 Selección
- 4.2.3 Contratación
- 4.2.4 Inducción
- 4.3 Plan de Capacitación
- 4.4 Motivación e Incentivos al Personal
- 4.5 Sistema de Evaluación de Desempeño Aplicable al Recurso Humano del Municipio de Catamayo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones
- 5.3 Referencias bibliográficas
- 5.4 Referencias electrónicas
- 5.5 Anexos

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico situacional y presentar una propuesta de mejoramiento para la Administración de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en el Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.
- Diagnosticar el plan de capacitación aplicable al personal que labora en el Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.
- Identificar el sistema de evaluación de desempeño del personal que se maneja en el Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento para la admisión de personal del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.
- Realizar un plan de capacitación aplicable al personal del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo.

RESUMEN EJECUTIVO

El Municipio de Catamayo es una entidad autónoma de derecho público, la misma que presta servicios públicos, desde hace muchos años viene enfrentando problemas en cuanto a la calidad de los servicios, delegación de funciones, selección, capacitación y evaluación del personal, lo cual ha sido motivo de preocupación tanto para el Señor Alcalde como para los Concejales y colaboradores de la Municipalidad.

Al conocer estas falencias, se presenta una propuesta que dote a la institución de un elemento importante en toda su organización, y a la vez ayude a manejar con eficiencia todos los aspectos relacionados con su personal, a fin de optimizar los recursos materiales y humanos permitiendo a la Municipalidad reafirmar su misión en el servicio a la colectividad.

En el Municipio de Catamayo al no existir una adecuada administración de los Recursos Humanos, suelen presentarse discrepancias y conflictos internos que debilitan su estructura y frenan su desarrollo.

El presente trabajo de investigación se basa en las diferentes leyes y reglamentos que norman el manejo de los recursos humanos de los Municipios y en especial aquel que hace referencia a los aplicables en la Municipalidad de Catamayo.

En tal virtud, los procedimientos de admisión de personal, puntualiza que la Municipalidad desarrolla sus actividades con la colaboración de 300 empleados y trabajadores, remunerados con fondos propios de acuerdo al distributivo de sueldos y salarios que consta en el presupuesto del respectivo ejercicio económico, lo cual exige una correcta aplicación del sistema de administración de recursos humanos.

Cada integrante de la Municipalidad debe sentirse comprometido con la misión y visión institucional, sus acciones deben encaminarse a contribuir con profesionalismo y responsabilidad al desarrollo del medio en el que se desenvuelven.

Para la ejecución del presente trabajo se establece una descripción del problema investigativo.

En el capítulo I detallamos el Contexto Institucional que incluye: Reseña histórica, razón social, misión, visión y estructura organizacional del Municipio de Catamayo.

Seguidamente, el capítulo II contiene una sólida fundamentación teórica que permite la comprensión de la Administración de Recursos Humanos.

En el capítulo III presentamos un Análisis de la Situación Actual y Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo, donde hemos incluido la aplicación de diversas técnicas de investigación que nos ayudaron a recoger, procesar e interpretar la información requerida; así como también el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

En el capítulo IV planteamos nuestra propuesta basada en: procedimientos de admisión de personal, plan de capacitación, sistema de evaluación del desempeño e incentivos aplicables al personal municipal.

Consecutivamente, en el capítulo V hemos establecido las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo desarrollado.

En último lugar, hemos anexado diferentes formularios que servirán de soporte para el levantamiento de la información.

CAPITULO I: CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

“El cantón Catamayo, tiene su origen en los territorios que formaron parte del valle de Garrochamba o Cangochamba. Se encuentra ubicado en la provincia de Loja, al sur del Ecuador, limitando al norte con la Provincia del Oro y el cantón Loja, al sur con los cantones: Gonzanamá y Loja, al este con el cantón Loja; y, al oeste con el cantón Chaguarpamba.

Su nombre fue pronunciado por primera vez en 1546, con la llegada de los españoles y en este sitio tuvo lugar la primera fundación de Loja con el nombre de la Zarza por Alonso de Mercadillo. Dos años después, la abandonaron por su clima ardiente y por la fiebre amarilla que había diezclado a sus habitantes.

Posteriormente, este lugar fue escogido para vivir por los padres jesuitas que también abandonaron el lugar en 1856, luego de su expulsión por el entonces Presidente de la República José María Urbina.”¹

Catamayo, nombre poético al cual se le asignan dos significados: “He aquí el gran río” y “Hermoso valle de flores”. Fue después una gran hacienda llamada La Toma, debido al canal de riego existente en esa época. En décadas de 1910 a 1930 vinieron algunas familias a vivir en donde hoy se levanta la ciudad, la misma que fue creciendo en forma paulatina habiendo sido elevada a la categoría de parroquia civil en 1931, siendo su primer Teniente Político el Sr. Guillermo Samaniego.

En 1948 fue parroquia eclesiástica y su primer cura fue Segundo Maldonado, con quien se edificó una pequeña capilla de adobe, y el gran templo que hoy tenemos se lo debemos al padre Ángel Tinoco Ruiz (q.e.p.d.).

¹ Guía Turística. Loja y sus cantones. 2006

Sus habitantes nativos en su mayoría eran negros, venidos desde el África para soportar las inclemencias del tiempo y laborar en las faenas agrícolas.

Disponían de parcelas pequeñas y su arriendo lo pagaban con la “obligación” que llamaban, o sea el trabajo en las haciendas de los patrones y así vivieron hasta que en 1962 se crea MALCA y su mentalizador Carlos Alberto Hidalgo propicia un cambio de vida en las costumbres de los pobladores de Catamayo.

Desde 1975 aproximadamente se comenzó a trabajar por la cantonización, muchos ciudadanos algunos de los cuales ya no existen, con sus propios recursos iniciaron esta campaña en forma constante, la misma que se hizo realidad el 22 de Mayo de 1981, siendo Presidente del Ecuador el extinto Ab. Jaime Roldós Aguilera. Cuenta con dos parroquias urbanas: Catamayo y San José y cuatro parroquias rurales que son: El Tambo, Guayquichuma, San Pedro de la Bendita y Zambi. La Vega y Trapichillo, son los barrios rurales más importantes del cantón.

Es así que se elige al primer presidente del Concejo Cantonal Flavio Celin Luzuriaga para regir los destinos de Catamayo, durante el periodo 1981-1984, cabe indicar que para este periodo aun no contaban con edificio municipal propio.

El segundo presidente del Concejo Cantonal, fue el Sr. Miguel Valdivieso Cueva (1984-1988).

En el periodo de 1988-1992, por votación popular se elige al primer alcalde del cantón Catamayo, Dr. Rodrigo Mejía, y a los señores concejales: Juan Jaramillo, Armando Cañar, Oliver Cevallos, Jorge Nagua, Jaime Segarra, José Durán, Sergio Paucar y Luis Guerrero; periodo en el cual se adquiere el inmueble donde hasta la actualidad funciona el edificio municipal.

Durante el periodo 1992-1996 Catamayo estuvo representado por el Dr. Héctor Benigno Figueroa Cano, y por los señores concejales: Carlos Quezada, Edgar Feijoo, Dr. Carlos Álvarez, Ing. José Muñoz Aguilar, Gilbert Bustamante, Víctor Hugo Jiménez, Miguel Valdivieso Cueva y Lic. Manuel Imaicela Jima. Posteriormente mediante elección popular se reelige como Alcalde al Dr. Héctor Figueroa acompañado de los concejales: Manuel Palacio Erique, Sergio Paucar Rueda, Franco Cañart Guzmán, William Aymar, Rodrigo Méndez, Iván Peña y Freddy Parra.”²

Luego, el Dr. Carlos Luzuriaga dirige la Municipalidad del cantón Catamayo durante el periodo de 2000-2004, con los concejales: Lic. Manuel Ramírez, Lic. Mariela Vega, Lic. Fausto Ríos Cedillo, Prof. Germán Guamàn, Yadira Vaca, Jorge Nagua y Manuel Palacio Erique.

Nuevamente, durante el periodo enero 2005 a julio 2009, este ente municipal lo vuelve a dirigir el Dr. Héctor Figueroa, con un grupo entusiasta de Concejales, preocupados por el mejoramiento de su querido cantón, cuyos nombres son: Dra. María Antonieta Ramírez Paz, Obst. Jacqueline E. Carrión, Guilda Herminia Carrión, Manuel Palacio Erique, Lic. Susana Beatriz Elizalde Mora, Sr. Gilbert Armando Figueroa A. y Sr. Jorge Alberto Nagua Caraguay.³

El cantón Catamayo, ha tenido un profundo cambio y desarrollo, se ha convertido en un centro económico, comercial y agrícola.

La acción municipal ha abarcado diversos ámbitos entre los que mencionamos:

a.- Infraestructura urbana

- Pavimentación de la ciudad
- Comedores populares del mercado central

² Reinoso Grimaneza. Revista Catamayo Ayer, Hoy y Siempre. 2008.

³ Reinoso Grimaneza. Revista - Catamayo Ayer, Hoy y Siempre. 2008.

- Remodelación del parque central
- Adquisición de equipo caminero
- Zaranda Municipal para procesamiento de materiales para la pavimentación y programa de salud

b.- Infraestructura de salud

- Unidad Médica Municipal
- Hogar de ancianos
- Equipamiento médico
- Adquisición de equipos médicos
- Unidad médica móvil para atención médica ambulatoria

c.- Infraestructura deportiva

- Coliseo de deportes
- Encespado y cerramiento del estadio
- Canchas deportivas de uso múltiple

d.- Saneamiento

- Cambio redes de agua potable
- Cambio redes de alcantarillado sanitario
- Construcción de redes de alcantarillado pluvial
- Construcción de canales de aguas lluvias

e.- Infraestructura turística

- Remodelación del parque turístico Boquerón
- Iluminación monumental de templos
- Iluminación de parques

f.- Infraestructura social

- Lotes de terreno del programa de vivienda municipal

g.- Educación y Deporte

- Centro de sensibilización tecnológica, educativa, empresarial y ciudadana
- Capacitación a docentes de las escuelas
- Capacitación a personal militar
- Construcción de aulas para escuelas y colegios
- Dotación de canchas deportivas
- Transporte estudiantil gratuito
- Construcción del Estadio y Coliseo Municipal

h.- Trabajo Social

- Ayuda para mantenimiento y adecuación del Centro Psicopedagógico y Rehabilitación Integral Catamayo
- Programa Creciendo con Nuestros Hijos. Proyecto 135
- Centros Integrados de Desarrollo Infantil
- Proyectos ejecutados por el Patronato de Amparo Social

i.- Seguridad

- Cuerpo de Bomberos

j.- Medio ambiente

- Relleno sanitario
- Tratamiento para la elaboración de humus”⁴

Actualmente la institución municipal está dirigida por el señor alcalde Arq. Marco Salinas Merino, acompañado de los concejales: Lic. Rodrigo Flores, Sra. Yaneth Guerrero, Sra. Albita Palta, Ing. Manuel Ramírez, Sr. Armando Figueroa, Lic. Guillermo Romero e Ing. Juan Alejandro Altamirano.

⁴ Reinoso Grimaneza. Revista Catamayo Ayer, Hoy y Siempre. 2008.

Catamayo es la ciudad de mayor crecimiento urbano y poblacional de la provincia de Loja y su mejoramiento es evidente.

No obstante, la Municipalidad tiene enrolados a 300 personas que conforman directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores, quienes día a día prestan sus servicios para mejorar la comunidad. Cabe indicar que con el afán de constituir un municipio de ayuda a los catamayenses, se ha dado la oportunidad a varios de sus trabajadores con discapacidades para que laboren en este ayuntamiento.

El Municipio de Catamayo en coordinación con todos sus departamentos regula y ordena el crecimiento de la ciudad contribuyendo a la correcta organización de los espacios públicos y privados que engrandecen a Catamayo. Los proyectos elaborados se encaminan a satisfacer las necesidades de la comunidad tales como: entidades educativas, sociales, deportivas y culturales.

1.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1.2.1 Razón social

Catamayo hasta antes del 22 de Mayo de 1981, fecha en la que se lo proclamó cantón, era una parroquia de la provincia de Loja. A partir de esta fecha se constituyó también el cabildo.

La Ley de Régimen Municipal del 27 de enero de 1966, recoge las transformaciones suscitadas en la conformación y vida de los Municipios, singularizando los bienes, objetivos y metas.

El Municipio de Catamayo es una entidad pública creada por ordenanza, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de un servicio público por el cual se cobra una tasa o un precio y las correspondientes contribuciones.

El Municipio de Catamayo, basa su vida jurídica en disposiciones legales; y entre las principales tenemos:

1. Constitución de la República del Ecuador
2. Ley Orgánica de Régimen Municipal
3. Ordenanzas Municipales
4. Ley Orgánica de Administración Pública
5. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
6. Ley de Régimen Tributario Interno
7. Código de Trabajo

1.2.2 Misión y Visión del Municipio de Catamayo

Es importante compartir la misión y visión de la Municipalidad de Catamayo, ya que esto conlleva a que el talento y capacidades de todos los integrantes de la institución sean tomadas en cuenta con el afán de unir a todos los empleados y trabajadores municipales en torno a una aspiración común.

Misión.- “El Ilustre Municipio de Catamayo, tiene como misión la de proporcionar el desarrollo armónico del territorio logrando la equidad en la participación y distribución en los recursos, fortaleciendo las capacidades locales, y ampliando los mecanismos de participación para el desarrollo y progreso del Cantón Catamayo”.

Visión.- “La Municipalidad de Catamayo con una filosofía de equidad y transparencia en los recursos asignados tiene como visión brindar un servicio a la sociedad e integrar todas las áreas municipales para crear e implementar proyectos que apunten a la consecución del progreso del cantón”.

1.2.3 Objetivos del I. Municipio de Catamayo

Los fines esenciales del Municipio de conformidad con la Ley Orgánica de

Régimen Municipal son:

1. Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los ciudadanos para lograr el progreso de la unidad nacional; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro del cantón Catamayo.

1.2.4 Estructura Organizacional

Si decimos que una organización es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen papeles formales que comparten un propósito común, entonces el Municipio de Catamayo es una organización que tiene su estructura formal que contempla tres niveles:

- a) Directivo: Concejales y Alcalde del cantón Catamayo
- b) Asesor: Procurador Síndico, Juntas Parroquiales y Patronato
- c) Operativo: Secretaria General, Directores, Jefes inmediatos, Empleados y Trabajadores.

Los principales Departamentos de la Institución son:

- Dirección de Planificación; comprende la sección de Unidad de Vivienda.
- Dirección de Agua Potable y Alcantarillado; comprende las secciones de: Construcción y Fiscalización, Comercialización.
- Dirección Saneamiento Ambiental, con las secciones de: Parques y Jardines.
- Junta de Ornato.
- Dirección de Cultura- secciones: Bibliotecas y la Extensión Universitaria.
- Dirección de Obras Públicas, secciones: Fiscalización, Construcciones, Mecánica y Servicios Generales, Transporte Municipal.

- Comisaría Municipal sección: Policía Municipal.
- Dirección Administrativa, secciones: Jefatura de Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Bomberos.
- Dirección Financiera; secciones: Tesorería, Comprobación y Rentas, Avalúos y Catastros, Comisariato Municipal, Bodega y Subsección de Proveduría.
- Unidad Médica, secciones: Laboratorio, Odontología, Enfermería.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE CATAMAYO

CAPITULO II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica y otras disciplinas, sería imposible. Hay que hacer referencia al derecho laboral porque al parecer este como consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones requerían estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

En la historia ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. La servidumbre, el trabajo, la esclavitud, el capataz, el jefe, son diferentes aspectos que muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas, diferentes tipos y usos.

A continuación detallamos la evolución que ha tenido la Administración del Recurso Humano durante las épocas:

Época prehispánica, en la que surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso, existía la esclavitud, el esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta. Para el año 1966, esto había cambiado, aparecían los artesanos, pero no congregados en gremios.

En la época colonial, surgen las encomiendas y las primeras huelgas; y en la etapa de independencia aparecen los talleres artesanales, mismos que en la época

de revolución se fomentaron dando lugar a la formación de las fábricas.

En la **década de los 50**, surge la carrera de relaciones industriales; y en la **década de los 60** en los métodos jurídicos se instituye un mejoramiento para la defensa del individuo; siendo la **década de los 70**, en la que por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.

Posteriormente en la **década de los 80**, la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas tales como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y empleo, desarrollo organizacional; luego, en la **década de los 90**, retoma el crecimiento del producto interno.

En el siglo XX surgieron grandes cambios y transformaciones que influyeron intensamente en todas las organizaciones así como en su comportamiento. Sin lugar a dudas en este siglo con sus cambios y transformaciones la marca dejada en la forma de administrar a las personas ha sido de una manera muy marcada.

En la actualidad, la administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde que el hombre empezó a formar grupos para conseguir objetivos y asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, la administración de recursos humanos ha sido esencial a lo largo de su proceso histórico, a través del cual la sociedad ha confiado cada vez más responsabilidades en los esfuerzos colectivos; es por ello que podemos describirla como una de las actividades humanas más importantes.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.⁵

La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.⁶

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La importancia que tiene la Administración del Recurso Humano dentro de las empresas, es vital, ya que la misma tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo, enfrentar numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización (empresas), y del contexto social, tanto en lo nacional como internacional, considerando como responsabilidad del departamento la selección, formación, contratación de los empleados, asegurando de esta manera el buen desempeño, la productividad, la satisfacción personal, la conquista de metas

⁵ Idalberto Chiavenato. *“Administración de Recursos Humanos” quinta edición México 2000*

⁶ Idalberto Chiavenato. *“Gestión del Talento Humano”*

planteadas, conjuntamente con los demás departamentos para estimar las necesidades en reclutamiento, formación de la mano de obra y la definición de una política salarial atractiva para todos.”⁷

2.4 COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“La Jefatura de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los recursos humanos, es el Gerente, Director o Jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos lo definiremos brevemente.

Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las

⁷ Koontz, Harold (1994. *Administración una perspectiva global. (10^a ed.)* México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

metas de una organización. Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los recursos que se encuentren al alcance de la organización. Entonces, podemos decir que el gerente de recursos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo”.⁸

2.4.1 Procesos de la gestión del talento humano⁹

Cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La Administración de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo de personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Estas políticas y prácticas pueden asumirse en seis procesos básicos tales como:

⁸ www.gestiopolis.com

⁹ *Idalberto Chiavenato. “Gestión del Talento Humano”*

1. **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas, evaluación del desempeño.
3. **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas:** procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras, programas de comunicaciones e integración.
5. **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar, controlar las acciones de las personas, verificar los resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

En conclusión la Jefatura de Recursos Humanos está relacionado con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus recursos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, desarrollo del personal, etc., asesora y maneja el bienestar de los colaboradores.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

El Municipio es una unidad básica de administración territorial en el Ecuador, es decir que pertenece al conjunto de entidades públicas que atienden las demandas de servicios públicos.

El Servicio Civil y la Carrera Administrativa tienen por objeto atender y propender el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del estado y sus instituciones mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de Recursos Humanos.

Como es lógico, para poder desarrollar el trabajo propuesto, es preciso que en primera instancia, se tenga conocimiento de las actuales condiciones en las que se encuentra el departamento de personal del Ilustre Municipio de Catamayo. Para tal fin procedimos a entrevistar al responsable de este departamento, es decir al Jefe de Recursos Humanos utilizando una guía de ENTREVISTA (**Ver Anexo 1**), además hemos aplicado un modelo de ENCUESTA (**Ver Anexo 2**) a los Directores, Jefes Inmediatos, Empleados y Trabajadores del Municipio de Catamayo, previamente elaboradas, lo que nos permitió realizar el diagnóstico del departamento de la Jefatura de Recursos Humanos de la Municipalidad, cuyo análisis lo presentamos a continuación:

3.2 PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL

3.2.1 Reclutamiento

A pesar de que el acierto en la provisión de la persona adecuada para un trabajo es requisito principal para el éxito de cualquier institución, en el Municipio de Catamayo no se emplea ningún medio de reclutamiento que permita localizar, identificar y atraer solicitantes capaces para desenvolverse en los puestos adecuados en el momento oportuno.

3.2.2 Selección

La selección de personal en el Municipio de Catamayo se la viene realizando de forma empírica, es decir la Jefatura de Recursos Humanos del Municipio utiliza como un instrumento de selección, la entrevista al candidato recomendado por señor Alcalde, ya que la mayoría de personas contratadas han ingresado a la Municipalidad, no por su capacidad y experiencia sino por asuntos de carácter político utilizadas frecuentemente dentro de estas instituciones y tan solo un mínimo de personal ha ingresado por concurso de méritos u oposición, lo cual ha ocasionado un bajo desempeño del personal que labora en la Municipalidad.

3.2.3 Contratación

Mediante petición verbal o escrita los Directores Departamentales solicitan a la Jefatura de Recursos Humanos se contrate personal. Dicha contratación se la realiza inadecuadamente debido a la urgencia de ejecutar las múltiples obras programadas para el período de administración 2005-2009.

Actualmente en la Municipalidad se suscriben contratos de trabajo eventuales y plazo fijo, los mismos que tienen una duración de tres y doce meses respectivamente. Además, se realizan contratos por servicios profesionales cuando se destinan a realizar proyectos.

Los contratos de trabajo son legalizados por el señor Alcalde, el Procurador Sindico Municipal y el contratado. Seguidamente, el contrato se registra en la Jefatura de Recursos Humanos se archiva en una carpeta en la cual se adjunta fotografía y documentos personales del contratado.

Cabe indicar que en el transcurso de nuestra investigación hemos podido determinar que en el Municipio de Catamayo actualmente no se cumple a cabalidad lo estipulado tanto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa como en el Código de Trabajo, ya que en mucho de los casos se contrata personal que no cumplen con los requisitos, experiencia o no son personas idóneas para ejercer cargos públicos.

3.2.4 Inducción

Una vez contratado el nuevo empleado o trabajador, el departamento de personal elabora las respectivas acciones de personal, para posteriormente ser el jefe de éste departamento el encargado de presentarlo a su jefe inmediato superior; en el caso de tratarse de niveles de mayor jerarquía, por ejemplo, los Jefes Inmediatos, es el señor Alcalde o en ocasiones el mismo Jefe de Personal, quien lo presenta a sus colaboradores.

3.3 CAPACITACIÓN

Al realizar nuestro diagnóstico en el departamento de recursos humanos nos hemos podido dar cuenta que al personal municipal no se le brinda una buena capacitación, siendo esta una de las mejores inversiones en recursos humanos y uno de los principales mecanismos que se debe utilizar para mantener o incrementar las habilidades de los empleados y trabajadores de la institución.

Esto conlleva a reflexionar en la necesidad que tiene el ser humano de permanecer actualizado y mantener un alto nivel de competencia ante sus compañeros, para lo

cual se requiere de un estudio comparativo entre la forma adecuada de trabajar y la forma cómo realmente se trabaja en la Municipalidad.

3.4 EVALUACIÓN

El Jefe de Recursos Humanos nos manifestó que desde la creación del Municipio hasta la actualidad no se aplica un sistema de evaluación de desempeño lo que resulta verdaderamente preocupante porque imposibilita a la Municipalidad tener un registro de su recurso humano así como también impide a los jefes inmediatos tener un conocimiento más objetivo de las verdaderas capacidades del personal que está a su cargo y por ende restringe las oportunidades del mismo.

Nos resta mencionar que la evaluación del personal se ha hecho de manera empírica es decir que carece de validez, hoy en día se debe tomar en cuenta la norma de Evaluación de Desempeño (codificada) acorde a las reformas de la Resolución N°. SENRES-2008-000170 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

3.5 INCENTIVOS

Los empleados y trabajadores por el simple hecho de pertenecer a una entidad pública se hacen merecedores a: servicios médicos a través de la unidad médica municipal, servicios que presta el IEES, vacaciones, días festivos, décimo tercero y cuarto sueldo, pensiones, etc.

No obstante, siendo el sueldo y salario un reforzador condicionado y asociado a la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados y trabajadores del Municipio de Catamayo, no se cancela puntualmente los sueldos y salarios al personal que labora en esta institución, se evade los ascensos, reconocimientos verbales o escritos al personal pero sí se lo condiciona para trabajar bajo presión. De ahí la importancia de recalcar la necesidad de equilibrar en la Municipalidad

los incentivos financieros y no financieros que incremente el enriquecimiento del trabajo del personal municipal.

3.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A fin de continuar con el proceso de investigación sobre la administración de recursos humanos en la Municipalidad, se utilizó la técnica de la ENCUESTA para recopilar información personal, laboral e ingresos de los empleados y trabajadores municipales, para lo cual hemos diseñado un cuestionario el mismo que se encuentra estructurado con doce preguntas de las cuales cinco son cerradas, una abierta y seis mixtas (combinación entre abiertas y cerradas).

La información recopilada a través de este instrumento nos permitirá enfocarnos en la elaboración de una propuesta de mejoramiento del departamento de recursos humanos del Municipio de Catamayo.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población o universo es la totalidad de elementos a investigar, en este caso hemos encuestado a 172 personas, número que comprende: Directores Departamentales, Jefes Inmediatos, Empleados y Trabajadores, cuyos resultados nos servirán para cumplir con éxito los objetivos planteados, los mismos que enunciamos continuación:

Para determinar el número de encuestas, aplicamos la siguiente fórmula:

$$M = \frac{Pt}{1 + Pt\infty^2}$$

En donde:

M = Muestra

Pt = Población total

∞ = Margen de error

Desarrollando la fórmula se obtiene:

$$M = \frac{300}{1 + 300(0.05)^2}$$

$$M = \frac{300}{1 + (300 \times 0.0025)}$$

$$M = \frac{300}{1 + 0.75}$$

M = 172 Encuestas

3.8 APLICACIÓN DE ENCUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

1. Información general

Sexo:

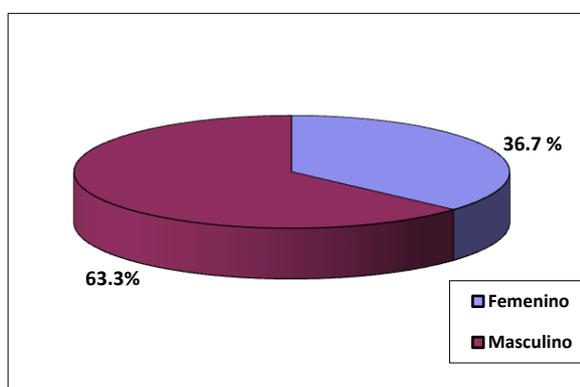
Cuadro N° 1

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	63	36.70 %
Masculino	109	63.30 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 1



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 36.70% son del sexo femenino; mientras que el 63.30% son del sexo masculino.

Edad:

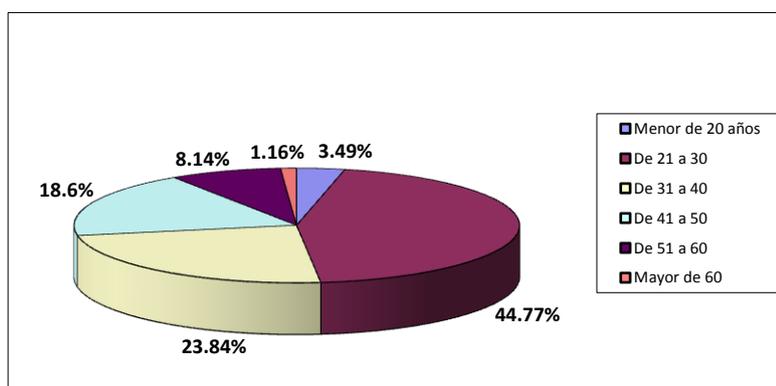
Cuadro N° 2

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 años o menos	6	3.49 %
De 21 a 30 años	77	44.77 %
De 31 a 40 años	41	23.84 %
De 41 a 50 años	32	18.60 %
De 51 a 60 años	14	8.14 %
Mayor a 60 años	2	1.16 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 2



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 3.49% tienen una edad de 20 años o menos; el 44.77% que es un porcentaje elevado, nos podemos dar cuenta que en el Municipio de Catamayo laboran personas jóvenes que están en una edad de 21 a 30 años; el 23.84% corresponde a una edad de 31 a 40 años; el 18.60% fluctúan entre edades de 41 a 50 años; el 8.14% tienen una edad entre los 51 a 60 años; mientras que el

1.16% de los encuestados que es un porcentaje mínimo corresponde a personas mayores de 60 años que estarían cerca a su jubilación.

Nivel de Escolaridad:

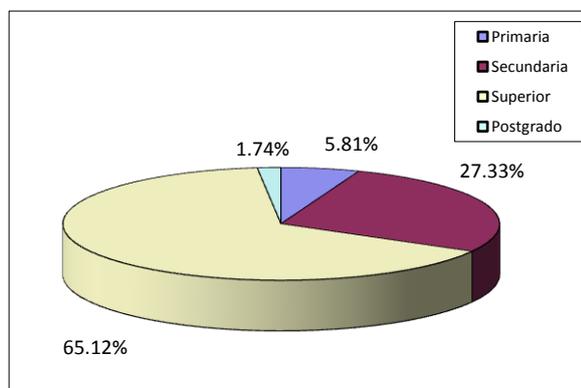
Cuadro N° 3

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	10	5.81 %
Secundaria	47	27.33 %
Superior	112	65.12 %
Postgrado	3	1.74 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 3



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 5.81% manifiestan tener instrucción primaria; el 27.33% del personal tienen instrucción secundaria; mientras que el 65.12% del personal encuestado que es el porcentaje elevado manifiestan tener educación superior y finalmente solo el 1.74% de los encuestados tienen estudios de postgrado.

Ingresos Mensuales:

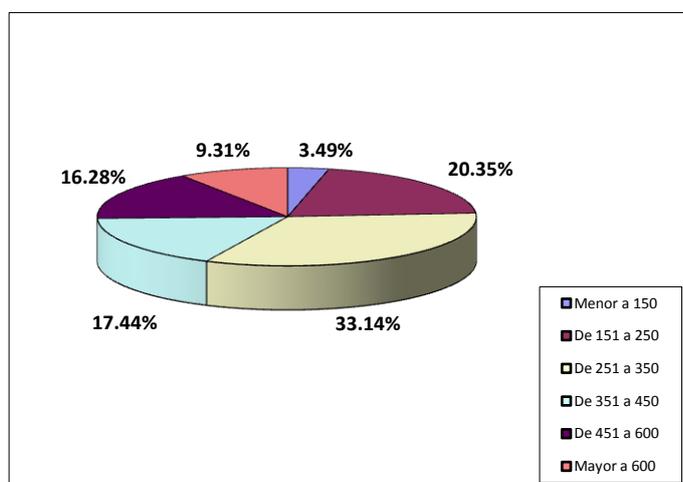
Cuadro N° 4

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$150 o menos	6	3.49 %
De \$ 151 a \$ 250	35	20.35 %
De \$ 251 a \$ 350	57	33.14 %
De \$ 351 a \$ 450	30	17.44 %
De \$ 451 a \$ 600	28	16.28 %
Mayor a \$ 600	16	9.31 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 4



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 3.49% del personal que es el porcentaje mínimo perciben ingresos de \$150.00 dólares o menos; el 20.35% perciben ingresos de \$151 a \$250 dólares, el 33.14% perciben ingresos de \$251 a \$350 dólares que representa el porcentaje más elevado; el 17.44% oscilan con sueldos de \$351 a \$450 dólares mensuales; el 16.28% tienen ingresos mensuales de \$451 a \$600

dólares y finalmente el 9.31% del personal encuestado, reciben ingresos superiores a los \$ 600 dólares, teniendo ésta el sueldo más elevado para una mejor calidad de vida.

2. ¿Qué tiempo trabaja en el Municipio?

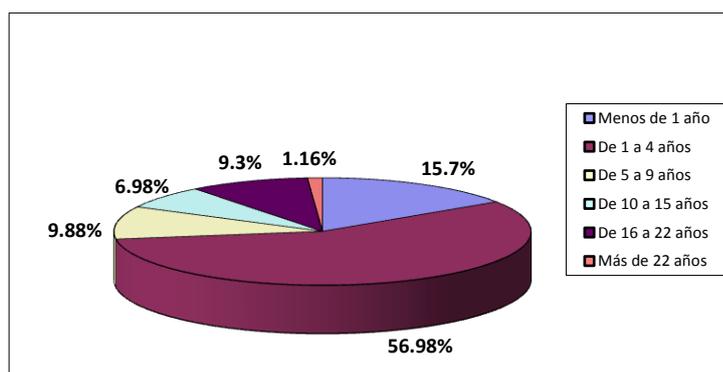
Cuadro N° 5

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 año o menos	27	15.70 %
De 1 a 4 años	98	56.98 %
De 5 a 9 años	17	9.88 %
De 10 a 15 años	12	6.98 %
De 16 a 22 años	16	9.30 %
Más de 22 años	2	1.16 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 5



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

De los 172 encuestados, el 15.70% laboran en la institución de 1 año o menos; el 56.98% que es un porcentaje alto laboran de 1 a 4 años; el 9.88% vienen trabajando por un lapso de tiempo de entre 5 y 9 años; el 6.98% prestan sus

servicios en esta institución de 10 a 15 años; el 9.30% labora en la institución por un tiempo de 16 a 22 años y finalmente el 1.16% que es un porcentaje mínimo trabaja más de 22 años en el Municipio de Catamayo.

3. ¿A través de qué proceso ingresó al Municipio?

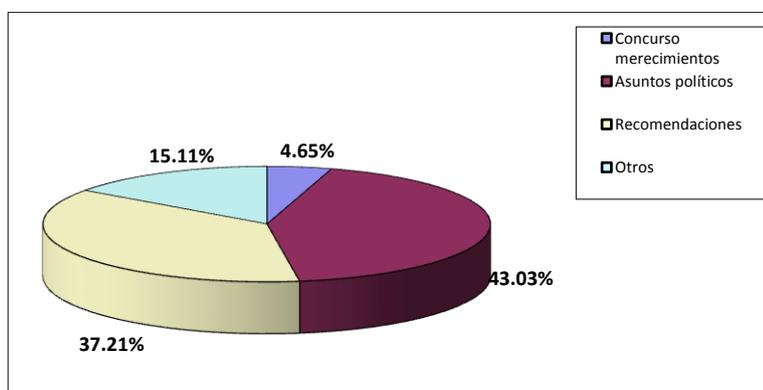
Cuadro N° 6

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por concurso de merecimientos	8	4.65 %
Por asuntos políticos	74	43.03 %
Recomendaciones	64	37.21 %
Otros	26	15.11 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 6



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 4.65 % que es el porcentaje más bajo ingresaron a laborar en el Municipio por concurso de merecimientos; el 43.03% que es el porcentaje más elevado ingresaron por asuntos políticos; el 37.21% lo hicieron por recomendaciones y finalmente el 15.11% ingresaron por otros motivos tales

como: realizar proyectos, consultorías, ayudantes de maquinaria, mejor rendimiento académico a nivel secundario.

4. ¿La función que cumple en la Institución está acorde a su perfil profesional?

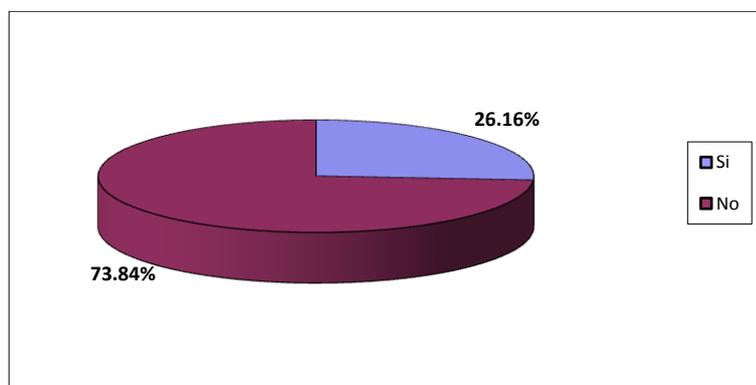
Cuadro N° 7

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	26.16 %
No	127	73.84 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 7



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 26.16% del personal manifestaron que la función que cumplen en la institución sí está acorde a su perfil profesional, en muchos casos son técnicos como Ingenieros, Arquitectos, Operadores de máquina y Contadores; mientras que el 73.84% nos indicaron que la función que cumplen en la Institución no está acorde a su perfil profesional, en algunos casos porque todavía no son profesionales, en otros porque siendo Contadores cumplen la función de Secretarías, Ingenieros cumplen función de recaudadores, Ingenieros en sistemas

son Auxiliares y otros porque son Egresados de Hotelería y Turismo; por lo que sugieren al Jefe de Recursos Humanos se reubique en el puesto que les corresponde y así poder ser eficientes en su labor en el trabajo.

5. ¿Se encuentra a gusto en su trabajo?

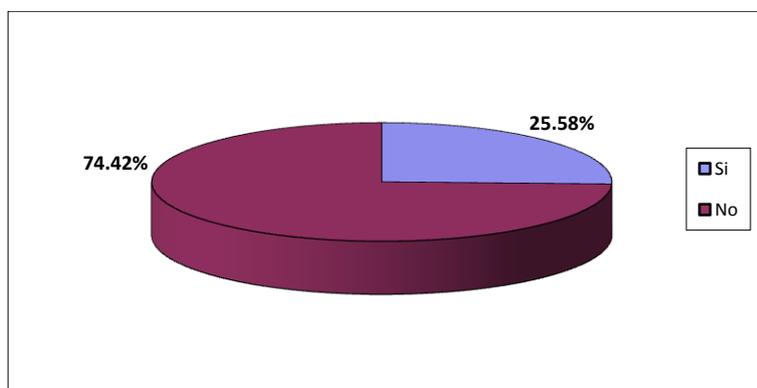
Cuadro N° 8

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	25.58 %
No	128	74.42 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 8



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados el 25.58% nos indicaron que sí se encuentran a gusto en su trabajo porque les gusta lo que hacen, tienen su trabajo fijo, tienen la confianza de sus superiores, tienen ingresos fijos, ganan experiencia; mientras que el 74.42% no se encuentran a gusto en su trabajo, porque no les entregan materiales de oficina, no hay buen ambiente de trabajo, los sueldos son bajos y no cumplen la función para la que se prepararon.

6. ¿Cómo es la relación laboral que usted tiene con sus compañeros?

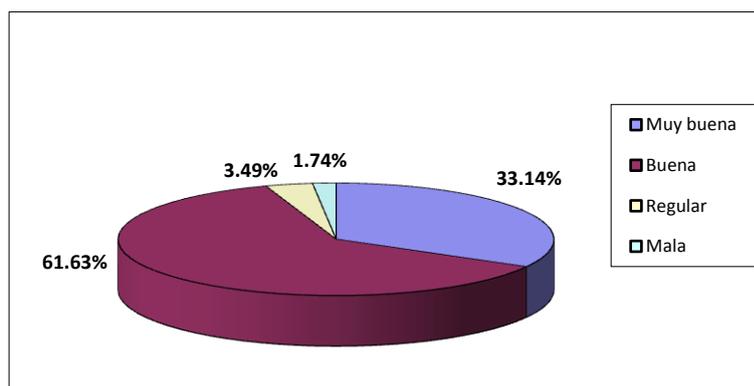
Cuadro N° 9

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	57	33.14 %
Buena	106	61.63 %
Regular	6	3.49 %
Mala	3	1.74 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 9



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados; el 33.14% indicaron que la relación laboral con sus compañeros es muy buena porque existe compañerismo, se llevan con todos, se trabaja en equipo, hay respeto y buena comunicación; el 61.63% manifestaron que la relación laboral es buena porque hay confianza, son profesionales y se llevan con todos; el 3.49% indicaron que la relación con sus compañeros es regular, porque les da igual ser amigos o no, lo que quieren es trabajar y el 1.74% nos indicaron que la relación laboral con sus compañeros es mala porque forman grupos de amigos lo que hace que exista desconfianza.

7. ¿Cree que la atención que ofrece usted al usuario es?

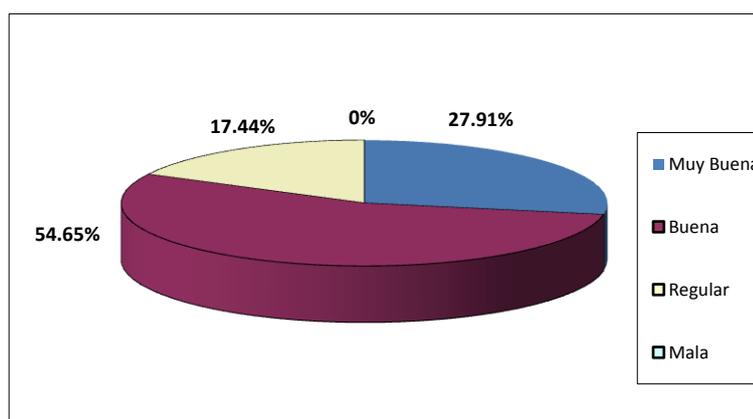
Cuadro N° 10

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	48	27.91 %
Buena	94	54.65 %
Regular	30	17.44 %
Mala	0	0 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 10



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

De los 172 encuestados, el 27.91% manifestaron que la atención que ofrecen al usuario es muy buena porque cumplen con el trabajo, el usuario queda complacido, dan prioridad, son amables, la atención es inmediata; el 54.65% en cambio nos dijeron que la atención es buena porque nadie es perfecto, hay respeto al usuario, hay que mejorar, no se puede satisfacer a todos al mismo tiempo; el 17.44% en cambio supieron indicarnos que la atención que ellos dan al usuario es regular porque la gente es terca, mal educada y los hacen reaccionar mal, además

les falta cursos de relaciones humanas que la institución no los dicta ni les brinda la oportunidad de capacitarse.

8. ¿Ha recibido usted capacitación por parte del I. Municipio de Catamayo?

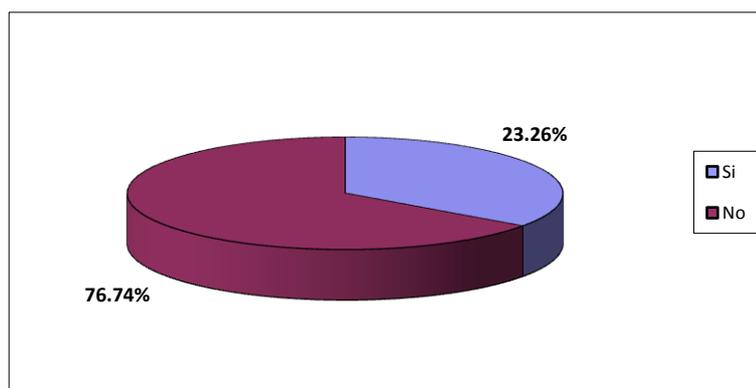
Cuadro N° 11

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	23.26 %
No	132	76.74 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 11



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Del total de encuestados, el 23.26% dijeron que si han recibido capacitación por parte del Municipio; mientras que el 76.74% que es un porcentaje alto nos supieron indicar que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la Institución.

9. ¿Sobre qué tema necesitaría que le capaciten para mejorar su atención al usuario?

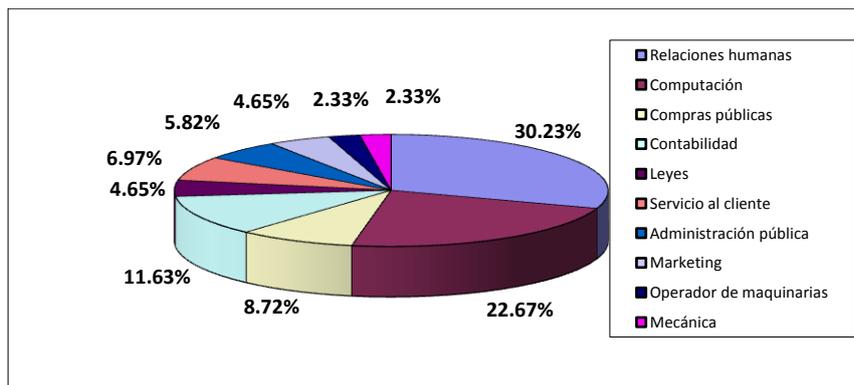
Cuadro N° 12

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
- Relaciones humanas	52	30.23 %
- Computación	39	22.67 %
- Contabilidad	20	11.63 %
- Compras públicas	15	8.72 %
- Servicio al cliente	12	6.97 %
- Administración pública	10	5.82 %
- Leyes	8	4.65 %
- Marketing	8	4.65 %
- Operador de maquinarias	4	2.33 %
- Mecánica	4	2.33 %
TOTAL	172	100 %

FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

Gráfico N° 12



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Las Autoras

En vista de que la respuesta a esta interrogante puede implicar varias alternativas, se estableció que: al 30.23% de los empleados encuestados le gustaría recibir

capacitación en relaciones humanas; al 22.67% en computación; el 11.63% les interesa la contabilidad; el 8.72% les agradaría recibir asesoría en compras públicas; el 6.97% en servicio al cliente; el 5.82% en administración pública; el 4.65% requiere preparación en leyes y marketing; el 2.33% en operación de maquinarias y mecánica. Es decir que los requerimientos sobre capacitación, dependen del lugar de trabajo del empleado y la función que debe cumplir dentro de la Institución.

3.9 ANALISIS FODA

El análisis contextual FODA busca tener una clara percepción del entorno interno y externo en el cual la Municipalidad ejerce su actividad. Para ello, se requiere realizar un *análisis institucional* que nos permita detectar los problemas de la Municipalidad en el ámbito del manejo de los recursos humanos a fin de tomar decisiones acertadas acerca de los aspectos dónde se deben intervenir para obtener mejores resultados, disminuir el riesgo, optimizar y aprovechar los recursos existentes y sus potencialidades. Es decir, en el análisis institucional se determinaron las **Fortalezas y Debilidades** del Municipio de Catamayo.

El diagnóstico institucional contempla un *análisis del entorno externo* donde se determinaron las **Oportunidades y Amenazas** de este proceso en el Municipio. En suma, se obtuvo un **análisis situacional** de la administración de los recursos humanos en esta Unidad que se representa en los siguientes resultados:

Fortalezas. (Interno-Positivo)

- Personal joven y predispuesto al trabajo.
- Asignación de personal para el manejo del proceso.
- Apoyo de las autoridades municipales.
- Estructura organizacional establecida.
- Patrimonio propio.

Debilidades. (Interno-Negativo)

- Continuos cambios de Alcalde.
- Espacio físico restringido para labores en la administración de personal.
- Falta de técnicas de procedimiento de admisión de personal.
- Manejo inadecuado de registros del personal.
- No se realiza la evaluación del desempeño al personal municipal.
- Falta de un sistema de información integral computarizado.
- Carencia de un programa de capacitación al personal.

Oportunidades (Externo-Positivo)

Amenazas (Externo-Negativo)

- Normas, reglamentos y procedimientos del manejo de recursos humanos establecidos por el Gobierno para servidores públicos.

- Gozar de beneficios propios que otorga el estado a los servidores públicos.

- Presión para contratación de personal.

- Inestabilidad política y económica.

- Desastres naturales.

3.10 LINEAS DE ACCIÓN.

Luego de haber realizado el análisis institucional y ambiental podemos determinar la estrategia a adoptarse la misma que detallamos a continuación:

- ❖ Elaborar una propuesta de mejoramiento de la administración de recursos humanos del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo, la misma que incluye los siguientes aspectos:
 - Procedimientos para la admisión del personal
 - Plan de capacitación
 - Incentivos aplicables al personal del Municipio de Catamayo
 - Sistema de evaluación del desempeño del personal

Hipótesis

La administración de recursos humanos en el Ilustre Municipio del cantón Catamayo no esta siendo aplicada correctamente, por lo que existe un descontento del personal que labora en la institución.

En tal virtud, la hipótesis, la encuesta, la entrevista y el análisis del FODA son la base que nos han permitido plantear nuestra propuesta de mejoramiento de la administración de los recursos humanos del Ilustre Municipio del Cantón Catamayo, la misma que ayudará a mejorar la *calidad de vida laboral* (bienestar general y salud del personal municipal en el desempeño de sus tareas) en esta importante institución.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO

4.1 INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos dentro del Municipio del cantón Catamayo se ha venido desarrollando en forma empírica y administrando con una excesiva gerencia política sobreestimando las lealtades partidistas. Obviamente la Jefatura de Recursos Humanos del Municipio debe estar dirigida por un especialista en administración de personal, con capacidad para trabajar con grupos e integrar equipos de trabajo, es decir algo creativo con una marcada orientación al cambio y con capacidad de liderazgo efectivo.

Nuestro trabajo de investigación nos ha permitido verificar que en la Municipalidad no se encuentran definidas las fuentes de reclutamiento como tampoco se establece un adecuado proceso de selección, tal como lo hemos demostrado en las encuestas anteriormente realizadas donde el 4.65% del personal municipal ha ingresado a la institución por concurso de merecimientos, mientras que el 43.03% por asuntos políticos, en tanto que el 37.21% por recomendaciones, cifras realmente preocupantes lo que nos impulsaron a plantear los procedimientos de admisión de personal, ya que este factor constituye una forma verdadera de ir en busca del éxito de la Municipalidad.

Igualmente, la ausencia de un plan de capacitación, la no aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, así como las limitadas capacidades y habilidades para comprender la conducta humana y de igual forma para motivar al personal; nos conlleva a presentar nuestra propuesta como una alternativa de fortalecimiento para el Municipio de Catamayo, la misma que está fundamentada con un sistema coherente de procesos, normas, procedimientos, por lo que cada integrante de esta entidad pública debe sentirse comprometido con la misión

visión y objetivos institucionales, por lo que sus acciones deben encaminarse a contribuir con profesionalismo y responsabilidad al desarrollo de la organización y por ende del Cantón Catamayo.

4.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMISIÓN DE PERSONAL

Es muy importante que el Municipio de Catamayo tome muy en serio los procedimientos que van a servir de base para reclutar y seleccionar al personal que prestará sus servicios en la organización, ya que de ello depende el desarrollo de su capital humano. El acierto en la provisión de la persona adecuada para un trabajo es requisito principal para el éxito de cualquier institución, por lo tanto, la admisión de personal debe ser considerada como un asunto estratégico, en el que sin las personas idóneas en los puestos adecuados en el momento oportuno, cualquiera de los procesos vitales de Dirección de Recursos Humanos pueden ser ineficaces o ineficientes amenazándose la misma existencia de la Institución.

En tal virtud, lo que pretendemos es ofrecer una propuesta que sirva de apoyo a las autoridades del Ilustre Municipio de Catamayo, en la que puedan encontrar una guía para planear técnicamente las necesidades de personal, además se fijen estrategias para reclutar y seleccionar al personal deseado para que ocupe las vacantes que puedan surgir en la institución.

En vista de que hemos determinado que la selección del personal municipal se la realiza de forma empírica, a continuación proponemos que la Municipalidad de Catamayo realice la selección de personal de acuerdo al siguiente procedimiento basado en cuatro etapas técnicas que son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

4.2.1 Reclutamiento

El reclutamiento es la búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para satisfacer los planes de personal, para lo cual debemos considerar dos aspectos fundamentales que sirven para reclutar candidatos:

- Fuentes de reclutamiento
- Medios de reclutamiento

Fuentes de Reclutamiento.- Las necesidades de personal del Municipio de Catamayo pueden satisfacerse teniendo en cuenta dos procedencias:

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas

Fuentes Internas: Se podría aprovechar el recurso humano existente en el Municipio de Catamayo con el fin de cubrir una vacante ya que esto también significaría una motivación y un incentivo para el personal.

Fuentes Externas: Es otra fuente importante que se podría utilizar en caso de no existir el recurso humano dentro de la Institución, se puede acudir a las siguientes fuentes: sistema educativo, oficinas de colocación y asociaciones de profesionales.

Sistema Educativo: Hacemos referencia a las escuelas tecnológicas y universidades.

Oficinas de Colocación: Podemos asegurar que en nuestra provincia sí contamos con empresas que se dedican al reclutamiento de personal para cubrir una vacante creada en la Municipalidad.

Asociaciones de Profesionales: Se puede acudir a esta fuente ya que estas asociaciones representan a los Colegios de Profesionales en sus distintas especializaciones.

Medios de Reclutamiento

El Municipio de Catamayo puede utilizar anuncios en periódicos de mayor circulación local o regional, ya que estos se constituyen en una buena opción para el reclutamiento de personas con perfil para cargos de Directores, Empleados o Trabajadores, teniendo en cuenta que la redacción del aviso es importante para atraer candidatos idóneos.

Además, consideramos también que los avisos se los realice en el programa municipal “Informando a la comunidad” el cual se transmite cada domingo a las 20h00, el mismo que está a cargo de la Dirección de Relaciones Públicas en coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos del Municipio de Catamayo.

Para una mejor comprensión hemos adjuntado un modelo de anuncio de reclutamiento (**Ver Anexo 3**), el mismo que deberá ocupar una área considerable de la sección de clasificados de los periódicos más populares.

4.2.2 Selección

La selección es un proceso de comparación y decisión, ya que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo (**Ver Anexo 4**).

El proceso de selección será dirigido por una comisión especial de la Municipalidad conformada por el señor Alcalde, el Jefe de Recursos Humanos, un Director de área involucrada y la Secretaria. Dicho proceso de selección lo

describimos y detallamos de la siguiente manera:

Paso 1.- Necesidad del cargo, creada la vacante esta se refleja como una necesidad de cubrirla con personal calificado, para ello el Jefe o Director de área deberá solicitar al Jefe de Recursos Humanos el personal necesario para cubrir la vacante, esto a su vez deberá ponerse a consideración del señor Alcalde **(Ver Anexo 5).**

Paso 2.- Divulgación, en el caso del Municipio de Catamayo se utilizará medios y técnicas de reclutamiento como son: anuncios en la prensa (radio, televisión local, prensa escrita): es una de las fuentes de reclutamiento más usada.

Paso 3.- Recepción de documentos, en este paso los postulantes al puesto de trabajo deben entregar las hojas de vida en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad, en donde los candidatos deberán llenar un formulario de “solicitud de empleo” el mismo que se utilizará para requerir información que la institución necesita conocer tal como: datos personales, estudios realizados, referencias personales entre otros **(Ver Anexo 6).**

Paso 4.- Preselección, de todos los currículos recibidos, el Jefe de Recursos Humanos seleccionará aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos.

Paso 5.- Entrevista, el Jefe de Recursos Humanos mantendrá una conversación con el postulante, con la intención de establecer una relación acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del Jefe de Recursos Humanos es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, mientras que para el postulante es una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Para el desarrollo de la entrevista se debe considerar como un aspecto relevante la puntualidad del postulante. El Jefe de Recursos Humanos, previa a la entrevista, deberá elaborar un esquema de preguntas para el postulante y valorar las respuestas, lo que ayudará a conocer características personales, conocimientos y experiencias del candidato. **(Ver Anexo 7).**

Para que la entrevista se lleve a cabo en un ambiente de privacidad tanto para el entrevistado como para el entrevistador sugerimos que ésta se efectúe en la sala de sesiones del edificio municipal.

Paso 6.- Aplicación de pruebas, en este caso la Municipalidad de Catamayo puede aplicar tres tipos de test de empleo: test de aptitud, test de capacidad y/o test de temperamento.

a.- Test de Aptitud. Con este test se pretende evaluar las aptitudes de los candidatos (rasgos innatos) es decir, descubrir cualidades, imaginación, capacidad de percepción, capacidad de memoria y habilidades del aspirante (numérica, verbal, manual, etc.).

b.- Test de Capacidad. Podemos decir que estas pruebas son más interesantes que las anteriores, ya que si un individuo demuestra que es capaz, de algún modo tiene aptitudes.

c.- Test de Temperamento. Este tipo de prueba permitirá medir la dinámica psíquica que posee el aspirante. En vista de que éstas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, recomendamos que sean manejadas por un Psicólogo ya que así pueden tener mayor validez.

Paso 7.- Examen Médico, a través de esta fase la Municipalidad podrá conocer el estado de salud física y mental del aspirante, ya que puede ser una contraindicación para el puesto que aplica.

Paso.- 8 Selección final, esta selección la efectuará el Jefe de Personal y el Director de área involucrada, donde se escogerá al candidato finalista que obtenga el mayor puntaje en la evaluación global para ocupar un determinado cargo en la Municipalidad, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas, entrevista y examen médico practicados al candidato.

Consideramos fundamental que la Unidad de Recursos Humanos del Municipio de Catamayo elabore una base de datos, lo cual permita a la entidad contar con un registro de los candidatos más opcionados para un puesto específico, para lo cual se debe contar con un archivo apropiado cuya documentación contenga hojas de vida, solicitudes de empleo, resultados de pruebas y exámenes médicos de los mejores aspirantes que pasaron por el proceso de selección. Al momento de presentarse un puesto vacante la base de datos constituye una fuente de reclutamiento interno y de esta manera la Municipalidad ahorrará tiempo y dinero considerando que otros medios de reclutamiento suelen ser más costosos y complejos.

4.2.3 Contratación

El personal que labora en la Municipalidad categóricamente está asignado como servidores públicos, por tanto se sujetan a los deberes y derechos establecidos en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa cuando el caso sea para empleados, mientras que para la contratación de trabajadores se procederá conforme lo establece el Código de Trabajo.

Una vez elaborado el contrato, será legalizado en la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad, por el señor Alcalde, Procurador Síndico Municipal y el Contratado (empleado o trabajador).

Seguidamente, la Secretaria de Recursos Humanos abrirá una carpeta que sirva de expediente donde consten todos los datos del aspirante con el objetivo de conocer el desenvolvimiento del empleado durante su permanencia en la Municipalidad.

4.2.4 Inducción

Una vez contratado el nuevo servidor público, el siguiente paso es inducirlo, es decir, se le suministrará al nuevo empleado o trabajador información general sobre el Municipio de Catamayo a objeto de facilitar la integración entre el servidor público y la entidad, (**Ver Anexo 8**). En esta fase se involucran el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato, por lo que la inducción se la puede realizar generalmente en dos fases:

- 1.- Inducción al Departamento de Personal
- 2.- Inducción al puesto de trabajo

1.- Inducción al Departamento de Recursos Humanos, se efectuará la bienvenida al nuevo servidor y se le entregará un manual de bienvenida que contenga, fundamentalmente lo siguiente:

- a.- Información: Reseña histórica, organización, principales funciones y servicios que presta la Municipalidad de Catamayo.
- b.- Políticas generales de personal, es decir, lo que espera la Institución del nuevo trabajador y que puede esperar él de la Institución, como por ejemplo: estabilidad, incentivos etc.
- c.- Reglas generales que debe cumplir el contratado sobre disciplina, sus deberes y obligaciones.
- d.- Mapas y/o planos, con la finalidad de que el nuevo trabajador o empleado tenga conocimiento de las instalaciones de la Institución.

Hemos adjuntado un Manual de Bienvenida (**Ver Anexo 9**).

2.- Inducción al Puesto de Trabajo, para lo cual el Jefe de Recursos Humanos presentará al contratado ante el Jefe Inmediato y a sus nuevos compañeros de labores, acción que se debe llevar a cabo en un ambiente de cordialidad y amistad

a fin de lograr una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Posteriormente, el Jefe Inmediato explicará al nuevo servidor público en forma pormenorizada sobre las actividades que debe desarrollar en el respectivo puesto de trabajo.

4.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

Presentación

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Municipalidad. Y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la Municipalidad para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores del Edificio Municipal e instalaciones de propiedad de la Municipalidad, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las encuestas realizadas con anterioridad; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el primer semestre del ejercicio económico 2010.

Estamos seguras que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en nuestro plan.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS APLICABLE AL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO

Actividad de la Empresa

El Ilustre Municipio de Catamayo, es una entidad de derecho autónomo que presta servicios públicos a la comunidad.

Justificación

Partiendo de la necesidad que tiene el Ilustre de Municipio de Catamayo de contar con un grupo de trabajo a fin de que busque el bienestar institucional y propio, decimos que la capacitación es de vital importancia para el personal que actualmente labora en todos los niveles de la Municipalidad para tener como propósito fundamental mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y de la inducción y adecuación de las actitudes de las personas, ya que esto nos servirá como base para alcanzar los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

Además, consideramos que el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que brinda la Municipalidad.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar, inevitablemente, el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o

cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de consultoría empresarial.

En tal sentido planteamos el presente Plan de Capacitación Semestral en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al usuario.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Municipio de Catamayo.

Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia y eficiencia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- ❖ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello al rendimiento de la Municipalidad.
- ❖ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ❖ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Municipalidad en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ❖ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello a elevar la moral de trabajo.
- ❖ Mantener la salud física y mental ya que sirve para prevenir accidentes de trabajo, por cuanto un ambiente seguro conlleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ❖ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos del Plan de Capacitación

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Municipalidad, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Municipalidad.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Metas

Capacitar al 90%: Alcalde, Concejales, Directores, Jefes Departamentales, Empleados y Trabajadores del Municipio de Catamayo.

Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos particulares de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva.- Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva.- Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva.- Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en el Municipio, pero también

los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera.- Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la Municipalidad, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que el Municipio puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación.-** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización.-** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos - tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización.-** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento.-** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- **Complementación.-** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico.-** Se orientará al personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Municipalidad. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio.-** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado.-** Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Municipalidad.

Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado, lo cual permitirá mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de Capacitación

Sistema Institucional

- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Contabilidad
- Leyes
- Administración pública

Imagen Institucional

- Relaciones Humanas
- Computación
- Compras Públicas
- Servicio al cliente
- Marketing
- Operador de máquinas
- Mecánica

Recursos Humanos

Lo conforman el Alcalde, Directores, Jefes Departamentales, Empleados y Trabajadores, expositores especializados en administración y psicología.

Recursos Materiales

- **Infraestructura**, las actividades de capacitación se desarrollarán en el edificio donde funciona la Extensión de la Universidad Nacional de Loja, ya que éste es de propiedad municipal.
- **Mobiliario, equipo y otros**, está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolio, equipo multimedia, TV-DVD y ventilación adecuada.

- **Documentos técnicos – educativos**, entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios del Municipio de Catamayo, los cuales deben constar en el presupuesto del ejercicio económico respectivo.

4.4 MOTIVACION E INCENTIVOS AL PERSONAL

Al hacer referencia a la motivación laboral inmediatamente la vinculamos con las interrogantes: ¿Qué es lo que nos mueve a actuar? y ¿Cómo generar esta actuación?, por lo que el Jefe de Recursos Humanos del Municipio de Catamayo debe tener en cuenta aquellos aspectos que de una u otra forma despierten el interés del personal municipal en realizar eficientemente su trabajo.

Consecuentemente, consideramos importante que en la Municipalidad se aplique los incentivos que detallamos a continuación:

1. El estímulo imprescindible es un sueldo o salario justo que impulse al servidor público a trabajar con esmero y responsabilidad por lo que es primordial el pago oportuno que puede ser hasta los cinco primeros días hábiles de cada mes, ya que el dinero juega un importante papel dentro de la satisfacción y motivación del personal.
2. Reconocer periódicamente a los empleados y trabajadores que se han distinguido por su desempeño ya sea a través de esquelas de felicitación, actos de reconocimiento público que serán difundidos por el programa televisivo “Informando a la Comunidad”.

3. Adicionalmente, por parte de las autoridades municipales, establecer un reconocimiento económico para los empleados y trabajadores que han servido a la institución ininterrumpidamente por diez años o más.
4. En cuanto a la seguridad y considerando que tanto el empleado como el trabajador permanecen en el lugar de trabajo la mayor parte de su tiempo, es importante que disponga de las condiciones adecuadas para realizar sus actividades diarias, esto es que cuente con la infraestructura apropiada y un medio ambiente agradable, para ello la Jefatura de Recursos Humanos velará por el bienestar físico, mental y social de sus empleados y trabajadores, porque se mantengan buenas relaciones interpersonales y fomentará el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo.
5. Finalmente, la Jefatura de Recursos Humanos aplicará, lo que para este efecto establece el Art. 24 de la Norma de Evaluación de Desempeño (codificada) acorde a las Reformas de la Resolución N°. SENRES-2008-000170 en el que textualmente dice: "el plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o en el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, los mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los Reglamentos Internos de Administración de Recursos Humanos conforme a las Leyes y Reglamento vigentes.

4.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICABLE AL RECURSO HUMANO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO

Indiscutiblemente, las personas son las que dan vida a la organización y

constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional, podemos definir la evaluación del desempeño como un procedimiento que permite apreciar el desempeño del individuo en el puesto de trabajo, por lo tanto, el Jefe de Recursos Humanos del Municipio de Catamayo debe prestar mucho interés por evaluar el desempeño de los empleados municipales, en función de las actividades que cumplen, de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial de desarrollo.

En este ámbito, mediante la entrevista efectuada al Jefe de Recursos Humanos, hemos determinado que la evaluación del desempeño en el Municipio de Catamayo se basa en aspectos subjetivos, por tal motivo es primordial aplicar la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño acorde a las reformas de la resolución N° SENRES-2008-000170, dado que la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño encargado de cumplir y hacer cumplir la Constitución, Leyes, Reglamentos y la presente normativa que regula y promueve la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada así como también proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos.

Para tal efecto, creemos conveniente que en el caso del Municipio de Catamayo la Evaluación del desempeño se la ejecute de la siguiente manera:

Responsables de la aplicación del subsistema de evaluación de desempeño

- El Señor Alcalde o funcionario legalmente delegado
- El Jefe inmediato
- El Comité de Reclamos de evaluación de desempeño
- El Jefe de Recursos Humanos.

Cabe indicar que el Comité de Reclamos de evaluación de desempeño es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los empleados municipales en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño; el comité estará integrado por:

- a) El señor Alcalde o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b) El Jefe de Recursos Humanos, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

La Jefatura de Personal Municipal deberá tomar en cuenta las seis fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo del Jefe de Recursos Humanos, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos tales como: actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos; para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01 (**Ver Anexo 10**).

2. Difusión del programa de evaluación.- El Jefe de Recursos Humanos emitirá oficios o memorandos a los directores departamentales y jefes inmediatos mediante lo cual hará conocer los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, con el fin de que cada miembro de la Municipalidad se involucre en la ejecución de dicho proceso.

3. Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- El Jefe de Personal del Municipio de Catamayo entrenará y prestará asistencia técnica a directores

departamentales, jefes inmediatos, empleados y trabajadores, sobre el proceso de evaluación del desempeño, esto con el apoyo y asesoría de la SENRES; que ayudará a superar y eliminar los obstáculos al momento de presentarse mediante la ejecución del proceso de evaluación.

4. Ejecución del proceso de evaluación.- Los jefes inmediatos deberán entrevistarse con el evaluado (empleado o trabajador), quien en un ambiente adecuado desarrolle sus actividades en forma reglamentada. Durante la ejecución el jefe inmediato deberá aplicar el Formulario SENRES-EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales. La valoración de las calificaciones será determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100% de la calificación.

El Jefe inmediato registrará los valores de cumplimiento que merece el evaluado correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo de igual modo evaluará los conocimientos que emplea el evaluado en el desempeño del puesto (Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información).

Igualmente el jefe inmediato observará la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto de trabajo, como también evaluará el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado de las actividades fundamentales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre todos los miembros de la Municipalidad.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

5. Análisis de Resultados de la Evaluación.- El Jefe de Recursos Humanos deberá procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño” y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad (Alcalde del cantón Catamayo).

Deberá entregar el informe mediante escalas de calificación. Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones serán: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.
- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

Efectos de la Evaluación del Desempeño.-La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.
- El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado

en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable.

- El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la Jefatura de Recursos Humanos de la Municipalidad, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

6. Retroalimentación y Seguimiento.- El Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Alcalde o el funcionario legalmente delegado realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias del personal municipal. Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

Periodo de evaluación.- La evaluación del desempeño se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Evaluadores.- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior conjuntamente con la máxima autoridad (Alcalde) y el Jefe de Recursos Humanos.

Evaluados.- Serán evaluados todo el personal que conforman el Municipio es decir: directores departamentales, jefes inmediatos, empleados y trabajadores.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación son derivadas del análisis e interpretación de resultados, información y objetivos, que guiaron la presente investigación.

5.1 CONCLUSIONES

1. Luego de haber realizado la presente investigación podemos concluir que la administración de recursos humanos en el Ilustre Municipio del cantón Catamayo no está siendo aplicada correctamente, por lo que sí existe un descontento del personal que labora en la institución.
2. Debemos manifestar que el Ilustre Municipio de Catamayo es una Institución en la que sus autoridades son elegidas por el voto popular, razón por la que seleccionan a sus colaboradores directos de entre sus coidearios políticos. Por lo tanto la entidad no tiene establecido los procedimientos de admisión de personal.
3. Así mismo, la Municipalidad no cuenta con un adecuado plan de capacitación para el personal de la institución, se ha considerado únicamente como aspecto motivacional el dictar determinados cursos de capacitación, es decir, esta entidad no ha satisfecho las expectativas individuales e institucionales a quienes prestan sus servicios en ella.
4. Igualmente, debemos indicar que no ha existido la debida contribución del elemento humano para capacitarse, quienes consideran que la capacitación no representa ningún beneficio personal ni institucional, en muchos de los casos los empleados y trabajadores requieren que la capacitación se la proporcionen en horas laborables.

5. En la actualidad no se aplica ningún sistema de evaluación para el personal de la entidad, la cual se la realiza de manera empírica considerando sólo aspectos subjetivos; es decir la Municipalidad no emplea ningún procedimiento técnico que permita ejecutar eficientemente ésta actividad.
6. Finalmente, concluimos que hay desconocimiento en gran parte de las leyes y reglamentos que rigen las acciones de personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Por todo lo que hemos expuesto anteriormente, sugerimos a quienes hacen el Ilustre Municipio de Catamayo, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. La Jefatura de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Catamayo, como responsable del manejo del personal que labora en la Institución, debe actualizar y aplicar todos los procedimientos técnicos de la Administración de Personal. Por lo que recomendamos que el Jefe de personal tenga como colaboradores a especialistas para que apoyen su gestión.
2. Si bien es cierto que las Autoridades Municipales son elegidas mediante el voto popular, recomendamos que se ponga en práctica nuestra propuesta de Admisión de Personal, para que mediante concurso de méritos se seleccione al personal más idóneo para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Gobierno Municipal.
3. Es conveniente que quienes dirigen la entidad tomen en consideración que una organización es, lo que son sus empleados, por lo tanto se deben asignar los suficientes recursos financieros para invertirlos en la capacitación del personal que laboran en la Municipalidad. Por lo que se deben realizar planes periódicos de capacitación, que efectivamente se pongan en práctica.

4. Es preciso que toda organización, en éste caso el Ilustre Municipio de Catamayo, realice una evaluación de la capacitación, con la finalidad de medir los objetivos planteados con los logros reales; para en base a ello, lograr un buen desarrollo del elemento humano y de la institución en general.
5. La motivación es el motor que impulsa el trabajo eficiente de todo el personal, por lo tanto, es deber del Ilustre Municipio de Catamayo propender al incremento en la productividad de sus servicios, por lo que recomendamos se apliquen los incentivos planteados en nuestra propuesta así como aquellos incentivos establecidos en la LOSCA y el Código de Trabajo.
6. La Jefatura de Personal a través de la coordinación con los Jefes Departamentales de la Institución deben proponerse a realizar evaluaciones de desempeño, para lo cual quedará bajo su responsabilidad el utilizar el subsistema de evaluación de desempeño aplicable al personal del Ilustre Municipio del cantón Catamayo.

5.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” quinta edición México 2000
- ✚ Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano”
- ✚ Guía Turística. Loja y sus cantones. 2006
- ✚ Reinoso Grimaneza. Revista Catamayo ayer, hoy y siempre. 2008
- ✚ Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- ✚ Stephen P. Robbins, La Administración en el Mundo de Hoy, primera edición.
- ✚ Martín González Socorro Olivares, séptima reimpresión, México 2006
- ✚ Ley de Régimen Municipal
- ✚ LOSCA, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- ✚ Ley Orgánica de Administración Pública

5.4 REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

www.gestiopolis.com

www.monografías.com

www.google.com