

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE CUNORI
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE
ESTANZUELA, ZACAPA
AL 30 DE OCTUBRE DE 2003

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

POR

JORGE MARIO CRUZ FLORES
SINDY JUDITH RAMÍREZ LEÓN

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN DIARIO–**

RECTOR

M.V. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Msc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Msc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de docentes:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma Lic. Minor Aldana Paíz.
Representante estudiantil:	Br. José Ernesto Galdaméz Samayoa Br. Luis Alberto Chinchilla Solís.
Representante de egresados:	Ing. Agr. Godofredo Ayala Ruiz

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Msc. Mirna Lissett Carranza

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Licda. Ester Palacios Castañeda

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2005

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD E SAN CARLOS DE GUATEMALA, con base en las facultades que la legislación universitaria le otorga y contando con los dictámenes favorables del Asesor y Coordinación Académica. **AUTORIZA** la impresión del documento intitulado **“DIAGNÓSTICO ADMINSTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE ESTANZAUELA, ZACAPA”** presentado por los estudiantes **JORGE MARIO CRUZ FLORES y SINDY JUDITH RAMÍREZ LEÓN** Como requisito previo a obtener el título de **TÉCNICO EN ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, el diecisiete de noviembre de dos mil cinco.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso

DIRECTOR

CUNORI – USAC

c.c. Archivo

/ars.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo establecer cómo se desarrolla el proceso administrativo, en la municipalidad de Estanduela, por lo cual, para realizar el estudio fue necesario la utilización de cuestionarios, guías de entrevistas.

El proceso de planeación se realiza de manera adecuada teniendo en cuenta, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuesto, haciendo notar que la planificación no tiene inconvenientes debido a que todos tienen conocimiento de los objetivos. Tanto el personal administrativo como el alcalde, síndicos y concejales, cuentan con estrategias bien establecidas, que se dan a conocer al personal de manera oral y escrita. También se estableció que las políticas que rigen el buen funcionamiento de la municipalidad son establecidas por el Concejo Municipal. En lo referente al presupuesto se determinó que es elaborado de acuerdo a la realidad del municipio, con base en las estimaciones y resultados de los últimos cinco años y que además no cubren las necesidades tanto del municipio como de las comunidades.

Por otra parte se determinó que los elementos de la estructura organizacional con que cuentan son: funciones, autoridad, y responsabilidad. Dentro de la cual la mayoría del personal tiene conocimiento de la estructura representada a través de un organigrama respetando las líneas de autoridad; siendo necesario que el total del personal lo conozca y lo tenga representado en cada área. Los empleados cuentan con un manual de funciones para la realización de sus operaciones, indicando que la mayoría del personal le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones; siendo indispensable mencionar que mientras más se divida el trabajo, de acuerdo a las habilidades y destrezas, dedicado a una actividad más limitada y concreta se obtiene mayor eficiencia y precisión en la realización de las actividades.

Se estableció que la integración de personal es realizada a través de reclutamiento y la selección por medio de convocatorias y entrevistas personales, pero la mayoría de las personas han obtenido su cargo a través de una recomendación. Se considera que la parte del proceso de inducción se lleva a cabo; cuando ingresa un nuevo empleado, se le da a

conocer con el resto del personal, proporcionándole información básica acerca de sus funciones cómo de sus atribuciones respectivas; pero en lo que respecta a la capacitación la mayor parte de los empleados afirmó no haber obtenido ninguna.

De acuerdo al proceso de dirección (comunicación y motivación) son apropiados para los síndicos, concejales, y alcalde. Así mismo en lo que respecta al personal administrativo existe una buena comunicación con sus superiores como con el resto de sus compañeros. En lo que respecta a la motivación, se determinó que la mayor parte de los trabajadores, no han recibido ningún tipo de incentivo y quienes lo han recibido, han sido en cuanto a ascensos y reconocimientos por la eficiencia de sus labores.

Se estableció que los mecanismos de control utilizados para el buen desempeño de las actividades son adecuados, debido a que todos los trabajadores son evaluados a diario y en ocasiones cada semana, basándose en las actividades realizadas y resultados obtenidos.

INDICE

Introducción	i
--------------	---

CAPITULO I MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del problema	
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.2	Justificación	2
1.1.3	Definición del problema	2
1.1.4	Delimitación del problema	3
1.2	Objetivos de la investigación	
1.2.1	Objetivo general	3
1.2.2	Objetivos específicos	3
1.3	Diseño Metodológico	
1.3.1	Tipo de Investigación	4
1.3.2	Definición de la población y la muestra	4
1.3.3	Estrategia de Investigación	4
1.3.4	Limitaciones del estudio	4

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1	Reseña Histórica	5
2.2	Territorio, localización y geografía	6
2.3	Antecedentes de la Municipalidad	6

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1	Fundamento conceptual	
3.1.1	Administración	8
3.1.2	Diagnóstico Administrativo	8
3.1.3	Administración Municipal	8
3.2	Planeación	12
3.2.1	Etapas de la planeación	12
3.2.1.1	Propósitos	12
3.2.1.2	Objetivos	13
3.2.1.3	Estrategias	14
3.2.1.4	Políticas	15
3.2.1.5	Programas	17
3.2.1.6	Presupuestos	19
3.3	Organización	21
3.3.1	Elementos de la organización	22
3.3.2	Principios de la organización	23
3.4	Dirección	23
3.4.1	Toma de decisiones	24
3.4.2	Motivación	25
3.4.3	Comunicación	27
3.4.4	Autoridad	29
3.5	Control	30
3.5.1	Etapas del control	31
3.5.1.1	Establecimiento de estándares	31
3.5.1.2	Medición de resultados	32
3.5.1.3	Corrección	32
3.5.1.4	Retroalimentación	32

3.5.1.5	Evaluación del desempeño	33
3.5.1.6	Factores que comprende el control	33
3.6	Integración	34
3.6.1	Adecuación de las aptitudes a los requerimientos del puesto.	34
3.6.2	Evaluación del desempeño	37
3.6.3	Evaluación con base en objetivos verificables	37

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1	Planeación	39
4.1.1	Objetivos	39
4.1.2	Estrategias	40
4.1.3	Políticas	41
4.1.4	Programas	42
4.1.5	Presupuesto	43
4.2	Estructura organizacional	44
4.2.1	Autoridad	44
4.2.2	Funciones	45
4.3	Integración del personal	46
4.3.1	Reclutamiento	46
4.3.2	Selección	46
4.3.3	Inducción	47
4.3.4	Capacitación	47
4.4	Dirección	48
4.4.1	Comunicación	48
4.4.2	Motivación	49

4.5	Control	49
4.5.1	Supervisión y retroalimentación	49
4.5.2	Evaluación del desempeño	50
	Conclusiones	52
	Recomendaciones	54
	Bibliografía	55

APÉNDICES

Apéndice I,	Propuesta de proceso de Integración del personal	56
Apéndice II,	Propuesta de organigramas para cada área funcional	73
Apéndice III,	Guía de entrevista	81
Apéndice IV,	Cuestionarios	92

INDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Medios utilizados para dar a conocer los objetivos al personal	40
2.	Cumplimiento de las políticas establecidas	42
3.	Presupuesto de ingresos y egresos de los últimos 3 años (2001-2003)	43
4.	Técnicas de selección del personal	47
5.	Período de capacitación del personal	48
6.	Incentivos proporcionados al personal	49
7.	Período de supervisión del personal	50
8.	Cuadro resumen integración de recurso humano	73

INDICE DE GRAFICAS

No.	Título	Página
1.	Medios utilizados para dar a conocer las estrategias al personal	41
2.	Forma en que son cumplidas las funciones en la Municipalidad	45

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se han generado en el entorno nacional, han hecho que las instituciones públicas y privadas aumenten sus actividades operacionales y administrativas. Por lo anterior las corporaciones municipales no son la excepción, siendo necesario que estas tengan un crecimiento en la complejidad e interacción de los diferentes sistemas que constituyen dicha organización. Para tener información actualizada sobre su funcionamiento, objetivos y sus planes de acción entre otros, es fundamental que todas las actividades se realicen eficientemente, optimizando y perfeccionando conforme a las necesidades que se presenten y obtener éxito en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, para lo cual es necesarios reformar, racionalizar, cambiar, modernizar, optimizar y perfeccionar conforme a las necesidades de la población y los recursos de la organización a fin de proyectar un mejoramiento administrativo. Por lo tanto a través del diagnóstico administrativo se pretende analizar tal proceso en la municipalidad de Estanzuela utilizando la técnica del proceso administrativo; haciéndose indispensable realizar dicha investigación para que la información que esta genere sea tomada de fundamento para la toma de decisiones de la Municipalidad.

Los resultados del estudio se dividieron en cuatro capítulos, siendo en su orden los siguientes:

1. Marco metodológico contempla los antecedentes, contextos, justificación, definición del problema, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos.
2. Marco referencial describe todo lo referente al municipio etimología, historia, localización, geografía, y breve reseña histórica de la Municipalidad.
3. Marco teórico contempla todas las definiciones y conceptos que permiten, entender y explicar todo lo relacionado con el estudio.

4. Análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación son descritos en el capítulo cuarto, en el cual se detalla la situación de la institución, así también las conclusiones y recomendaciones que representan los hechos relevantes de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

Los constantes cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos, han llevado a las empresas lucrativas y no lucrativas a estudiar y analizar todos los procesos que la integran, por lo que se ha hecho indispensable analizar y evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo de la municipalidad de Estanduela.

Es necesario que las municipalidades, cuenten con información actualizada sobre su funcionamiento a fin de conocer la organización administrativa y el desempeño en las etapas del proceso administrativo. Por esta razón se debe instituir la utilización de instrumentos administrativos para identificar dichos problemas, analizarlos y proponer posibles alternativas que les den solución y coadyuven a la erradicación de estos, como a potencializar las fortalezas y oportunidades que se tengan.

En el entorno actual, se enmarca la importancia que los gobiernos municipales en general, han alcanzado en razón de los esfuerzos de descentralización administrativa y desconcentración de recursos del Estado guatemalteco, fundamentalmente después de la firma de los acuerdos de paz, firme y duradera, específicamente en lo que respecta al punto sustantivo sobre los aspectos socioeconómicos.

1.1.2 Justificación

Es necesario hacer mención sobre el papel que juegan las municipalidades en el desarrollo de las comunidades en la actualidad, a razón de los Acuerdos de Paz, firme y duradera, específicamente en los aspectos socioeconómicos. El proceso de descentralización administrativa y desconcentración de recursos, se enfoca también a los gobiernos municipales con el consiguiente reforzamiento de sus recursos técnicos, administrativos y financieros. La Constitución Política de la República establece que la administración se da descentralizada en Regiones de Desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales para dar un impulso racionalizado al país, ya que es deber fundamental del Estado promover en forma sistemática la descentralización económica y administrativa, para lograr el desarrollo del país (Según decreto número 14 – 2002). Es por ello necesario que en la Municipalidad se analice la estructura administrativa y orgánica, sus procesos, facultades delegadas, comunicación y coordinación de sus actividades, a fin de sentar las bases necesarias para realizar todas las gestiones pertinentes para el logro de un desarrollo institucional y por ende incrementar su participación en la comunidad que le compete.

Para lograr esta participación y tener éxito en el cumplimiento de sus objetivos institucionales es necesario reformar, racionalizar, cambiar, modernizar, optimizar y perfeccionar conforme a las necesidades de la población y los recursos de la organización a fin de proyectar un mejoramiento administrativo. Por lo tanto a través del diagnóstico administrativo se pretende analizar el procesos administrativo en la municipalidad de Estanduela a través del análisis de variables como: elementos de la planeación, la estructura organizacional, procesos de integración de personal, proceso de dirección y mecanismos para la evaluación y control de la administración; haciéndose indispensable realizar dicha investigación por la información que ésta genera en la toma de decisiones de la municipalidad.

1.1.3 Definición del problema:

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo en la Municipalidad de Estanduela?

1.1.4 Delimitación del problema:

La presente investigación se abordó desde dos ámbitos:

Ámbito Institucional:

Municipalidad de Estanzuela.

Ámbito Temporal:

La investigación abarcó un análisis al 30 de octubre de 2,003.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general:

Establecer cómo se desarrolla el proceso administrativo en la Municipalidad de Estanzuela.

1.2.2 Objetivos específicos:

- 1- Identificar como se desarrolla el proceso de planeación.
- 2- Determinar si el proceso de integración de personal se basan en aspectos técnicos generalmente aceptados.
- 3- Describir el funcionamiento de los elementos del proceso de dirección.
- 4- Identificar si existen mecanismos para controlar la administración.

1.3 DISEÑO METODOLÓGICO

1.3.1 Tipo de investigación:

La investigación que se realizó es dentro del enfoque ex – post – facto y se tipifica como descriptiva.

1.3.2 Definición de la población y la muestra:

En lo que respecta al personal administrativo de la municipalidad asciende a 16 personas, incluyendo al alcalde, pero, para la recopilación de datos se tomó en cuenta a los dos síndicos y cuatro concejales que aunque no forman parte del personal pero si de la corporación municipal dividido según las áreas y los puestos.

1.3.3 Estrategia de investigación

La estrategia de investigación consistió en un análisis y estudio deductivo de cada una de las etapas del proceso administrativo, a partir de los resultados obtenidos.

1.3.4 Limitaciones del estudio:

Para llevar a cabo la investigación, existieron ciertas dificultades que imposibilitaron obtener la información del total de la población, por la ausencia de algunos miembros del personal administrativo. Sin embargo, lo anterior no es significativa, porque de 22 personas que conforman a la población, únicamente tres no pudieron brindarnos la información requerida.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

A continuación se detalla una breve reseña histórica de la Municipalidad así como su ubicación, territorio y geografía.

En el año de 1740 una familia proveniente de España llegó a nuestra jurisdicción y como el viaje era largo y arduo deciden descansar por unos días seleccionando una llanura para ellos. Pacíficamente toman tierras de ganaderos españoles. La meta aun era incierta ya que buscaban el atlántico e ir más al oriente para contar con suficiente agua y mejores pastos para el ganado.

La abundancia de pastos, vegetación, animales silvestres y las aguas limpias fue razón suficiente para que estos primeros visitantes decidieran acampar y construyeran un refugio que le sirviera de estancia.

La comunidad crecía y con los años se contó con otras familias entre ellas los de apellido: Aguirre, Fajardo, Alvarado, Portillo, Casasola, Aldana, Pinto, Acevedo, Oliva, Cabrera, Galdámez, Sosa, Paz y Castañeda. Debido a las tierras bondadosas decidieron construir sus casas y darle utilidad a los llanos y cultivando sus granos.

El municipio de Estanzuela pertenece al departamento de Zacapa, zona oriental de la República de Guatemala, en su origen fue una propiedad particular. Se le bautizó con el nombre que actualmente tiene, pero según versiones, de algunos vecinos, también se le conoció como Estanzuelita. Se sabe que fue bajo el mando de la Corona Española en el año de 1769 que aparecía como una hacienda. En el año 1825 fue elevada a la categoría de municipio, siendo su primer Alcalde Fernando Ordóñez, En la Constitución Política del Estado de Guatemala, se decreto por la Asamblea constituyente el 11 de Octubre del mismo

año quedando reconocida como municipio con el nombre de Estanzuela, perteneciente al circuito de Zacapa”¹.

Según Acuerdo Gubernativo del 12 de agosto de 1886 cuando gobernaba Guatemala, el señor Manuel Lisandro Barillas, se autorizó a la municipalidad para enajenar los sitios donde se encontraba las casas de la población con el propósito de reducir la propiedad particular y que pasaran a propiedad directa de cada dueño. Vecinos del municipio relatan que este pintoresco lugar fue fundado por españoles ya que los mismos descubrieron que las tierras contaban con numerosa cantidad de pastos y agua para sus ganados y lo establecieron dándole el nombre de la Estancia, que quiere decir Establecimiento Rural de Ganadería, posteriormente se le dio el nombre de Estanzuelita y al transcurrir el tiempo según decreto Gubernativo pasó a ser Municipio de Estanzuela.

2.2 TERRITORIO, LOCALIZACIÓN Y GEOGRAFÍA.

“El municipio de Estanzuela se localiza en la latitud de 14° 59’ 55’’ y longitud de 89° 34’ 25’’, se encuentra a una altura de 195 metros sobre el nivel del mar, a una distancia de 141 km. de la ciudad capital y a 5 Km. de la cabecera Departamental de Zacapa, sobre la ruta CA-10 que conduce hacia Esquipulas.

Estanzuela limita al Norte: con los municipios de Río Hondo y Teculután, Oriente: Río Hondo y Zacapa, Sur: Zacapa, y Poniente: con el departamento de Chiquimula y el municipio de Huíte.”²

2.3 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD

La municipalidad de Estanzuela, fue creada en el año de 1944, presidida por el señor Everildo Barahona. Algunos alcaldes no ocuparon el cargo por elección popular, si no

¹ Fuente: municipalidad de Estanzuela, Nov. 1971.

² Ibid

fueron nombrados por los gobiernos centrales, producto de los golpes de Estado que han sido historia en Guatemala.

En noviembre de 1971 fue inaugurado un nuevo edificio, construido durante la administración Edilicia del año 1970-1972, presidida por el alcalde municipal Ovidio Guzmán Trujillo, Síndico 1º. Homero Heriberto Portillo, Regidor 1º. José Rubí Pinto Cabrera; 2º. Elfidio Antonio Galdámez Cabrera; 3º. Victoriano de Jesús Galdámez Navas; 4º. Roberto Antonio Mejía; 5º. Pablo Roberto Córdón; Suplentes: José Obdulio Cabrera Matta y Salvador Cabrera Aguirre”³.

³ Ibid

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 FUNDAMENTO CONCEPTUAL

Para mejor comprensión de la investigación es necesario definir ciertos conceptos, dado que a través del paso de los años, estos se hacen más complejos, y atendiendo al cambio en los sistemas administrativos y financieros, se hace necesario tomarlos en cuenta. Entre tales conceptos están los siguientes:

3.1.1 Administración:

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la formas de estructurar y manejar un organismo social.

3.1.2 Diagnóstico Administrativo:

“Se concibe como un estudio sistemático, integral y periódico, que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento de las unidades funcionales, con la finalidad de detectar causas y efectos de los problemas administrativos, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos”⁴.

3.1.3 Administración Municipal:

El municipio para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio.

⁴ Martínez Víctor Manuel Diagnóstico administrativo, Procedimientos, Proceso y reingeniería (México Editorial (1,998). Pág. 22

“El gobierno Central u otras dependencias públicas podrán, en coordinación con los planes, programas y proyectos de desarrollo municipal, prestar los servicios locales cuando el municipio lo solicite”⁵.

Municipio:

Como institución autónoma del derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos, y de conformidad con sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües. Su representación la ejercen alcalde, síndicos y concejales.

Concejo Municipal:

Es el órgano colegiado superior de liberación y decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones.

Gobierno Municipal:

Formado por el concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio.

Alcalde:

Es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

⁵ **Código Municipal** Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República (Art. 69, *Código municipal*)

Municipalidad:

“La corporación autónoma que ejerce las funciones de gobierno y administración de los intereses del municipio; los representa y tiene su asiento en la cabecera del distrito”, Artículo 3º. Decreto número 1183.”⁶

Con relación a la autonomía municipal el régimen municipal autónomo, fue establecido en la Reforma de la Época Liberal de 1871. Esta conquista se perdió totalmente en 1935 a través de los intendentes municipales.

En 1944 durante los primeros años de gobierno revolucionario, se organizaron municipalidades, sobre las bases de una efectiva participación popular en la dirigencia de su destino, a través del voto popular libre. Se inició una etapa en la cual se formularon leyes municipales entre las que destacó el Código Municipal decreto número 1183 del Congreso de la República, de fecha 28 de Junio de 1957, por lo que según el artículo 4º. De dicho decreto se menciona que:

“La autonomía municipal” en ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, este elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos”.

Para fines didácticos se pueden mencionar tres tipos de autonomía:

Autonomía Política:

Mediante el cual el municipio puede escoger a sus autoridades. Sin embargo, según el capítulo XIV, artículo 94 del Decreto Ley número 24-82, estado fundamental de gobierno, la Junta Militar de Gobierno, podrá modificar la división administrativa del país,

⁶ *Código Municipal* Decreto NO. 12-2002 del Congreso de la República.

estableciendo un nuevo régimen de departamentos y municipios, o cualquier otro sistema cuando así convenga al desarrollo general de la nación.

Según artículo 96 del decreto ley número 24-82, a partir del diecisiete de junio de mil novecientos ochenta y dos, el gobierno de los municipios será ejercido por un Alcalde que nombrarán la Junta militar del Gobierno.

Autonomía Administrativa:

Consiste en organizar y operar los servicios públicos esenciales y discrecionales. En el campo administrativo también se restringe la autonomía, debido a baja capacidad organizativa y dirigencial de las alcaldías, que se traduce en permitir la influencia de elementos externos, a la municipalidad. Entre estos son relevantes los grupos dominantes de la comunidad, los comandantes de zonas militares, así como los gobernadores Departamentales.

Autonomía Financiera:

Consiste en poder establecer sus propias políticas y sistemas tributarios y de recaudación, e invertir sus fondos en obras de beneficio municipal.

En este grupo es donde menos autonomía existe, ya que las municipalidades carecen de suficientes ingresos para hacer frente a sus egresos. Acudiendo como medida de esperanza y emergencia al gobierno central y sector privado, solicitando ayuda pero cada uno de ellos, o ambos a la vez, transforman a la municipalidad en independiente, a cambio de las corrientes financieras que en forma de subsidio transferencias les otorgan; determinado la política y acción a seguir.

3.2 PLANEACIÓN

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ellos se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

3.2.1 Etapa de la Planeación:

La planeación es básica ya que es un punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por las siguientes etapas.

3.2.1.1 Propósitos:

Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

“Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una fundación reservada a los altos funcionarios de las empresas; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indica una limitante de duración en el futuro. Además la mayoría de los propósitos tienden a existir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social”.⁷

Importancia de los Propósitos

Al ser aspiraciones generales de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente dicha importancia radica en que:

- Sirve de crecimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.

⁷ Harol Koontz *Administración, México: Mc Graw-Gill, 1,994* pág. 611.

- Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identificar a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporciona las directrices generales de los mismos.

3.2.1.2 Objetivos:

Una vez se ha establecido los propósitos e investigado las premisas que puedan afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporciona las pautas o directrices básicas, hacia a donde dirigir los esfuerzos y recursos.

“Los objetivos representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.

Dos son las características primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier etapa de planeación.

- a) Se establece a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

En función del área que abarquen y el tiempo que se establezca, pueden ser:

- a) Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- b) Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
- c) Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones, más específicas de la empresa, se refiere a actividades más detalladas e invariablemente son a corto

plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente los generales.

3.2.1.3 Estrategias

Las estrategias son curso de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente elegir tres etapas:

- 1) Determinación de los recursos de acción o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2) Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigaciones de operaciones, árboles de decisión, etc.
- 3) Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia de los objetivos de la empresa.

Importancia de las estrategias:

- Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquellas de las que se espera mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.

- La creciente competencia hace necesaria su establecimiento
- Desarrolla la creatividad en solución de problemas.

Características de las estrategias

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- Su vigencia esta estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzado los objetivos, a la par de establecimientos de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

3.2.1.4 Políticas:

Es el marco de actuación para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre los problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Clasificación de las políticas:

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

- 1) Estratégicas o Generales: se formulan a nivel de la alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como unidad integrada.
- 2) Tácticas o Departamentales: son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- 3) Operativo o Específicos: se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asigna a los niveles inferiores.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- 1) Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etc.
- 2) Consultadas. Normalmente, cuando se originan por factores externos a la empresa. Por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etc. De una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así, estas políticas.
- 3) Formuladas: son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- 4) Implícitas: en las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Importancia de las políticas:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- Evitan pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

3.2.1.5 Programas:

“Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”⁸.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas, en el caso de la municipalidad programas específicos para el desarrollo de actividades de beneficio a la población.

La elaboración técnica de un programa debe de apegarse al siguiente procedimiento:

- 1) Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- 2) Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- 3) Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar que actividad deberá realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- 4) Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

“El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad”.

Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

- 1) Tácticos. Son aquellos que establecen únicamente para el área de actividad, ejemplo: un programa de producción.

⁸ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, (México; editorial Trillas, 1985), pág. 168-171.

- 2) Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

El programa operativo es mucho más específico que el táctico. La función de este último consiste en establecer el programa de un área de actividad, así como la de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Es necesario aclarar que un programa no se da en el nivel estratégico, debido a que en dicho nivel se establecen lineamientos generales y no específicos. Un programa requiere demasiado tiempo para su formulación y, obviamente, el dirigente a ese nivel no cuenta con tiempo para elaborarlo, además de que no conoce a fondo todas las actividades que se desarrollan en una empresa. No obstante, no hay que descartar la posibilidad de que se presente este caso, todo depende de las características, magnitud y aspiraciones de la empresa.

En síntesis, los programas ya sean tácticos y operativos, son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informe cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización.

Importancia de los programas:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben de realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.

- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicación de esfuerzos.

3.2.1.6 Presupuestos:

“Es un plan de todas o algunas de las fases de actividades de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan”⁹.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos, se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la Municipalidad para cumplir con los objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, pueden ser:

1. **Estratégicos o corporativos:** Cuando se establecen en el nivel más alto jerárquicamente en la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
2. **Tácticos o departamentales:** aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. **Operativos:** se calculan para secciones de los departamentos, Ejemplo: presupuesto de la sección de mantenimiento.

⁹ *Harol Koontz Wihrich, H. Administración, (México: Editorial Ultra, 2001), pág. 132 – 133.*

De acuerdo con la forma en que se calculen; los presupuestos pueden ser:

1. Fijos o Rígidos. Cuando se estiman las diferentes operaciones con base a metas definidas de operación.
2. Flexibles. Estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
3. Por programas. Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que proporcionen mayores beneficios.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquellos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos o secciones involucradas.

Existen diversos presupuestos; las empresas generalmente utilizan algunos, pero son una minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, mismo que debe incluir.

1. Presupuesto de operación. Que abarca presupuesto de: Ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
2. presupuesto de Capital. Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizadas que realiza la empresa, y de activos fijos tales como: maquinaria, edificios, construcciones, mobiliario, vehículos, mantenimiento.
3. Presupuesto financiero: en el que se contempla: balance general, estados de resultados, de origen y de ampliación de recursos, de flujo de caja.

Importancia del presupuesto:

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones, en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar operaciones.
- Estipula por centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

3.3 ORGANIZACIÓN:

Según Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica, es una estructura técnica que debe prevalecer entre las funciones y las relaciones, niveles jerárquicos y las actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de cumplir su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Una empresa o institución, además de contar con planes, deberá funcionar como un todo. Dentro de la misma debe existir un ambiente de trabajo en el cual todas sus labores las lleven a cabo de acuerdo al tipo de empresa a la cual pertenece, dentro de la cual podemos mencionar aspectos importantes como:

1. Organización Formal. Que corresponde cuando las actividades de dos personas o más son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo.
2. Organización Informal. Es la actividad personal y conjunta sin un propósito consciente de grupo.
3. Organización Mediante la Lógica. Corresponde a la aplicación del método lógico, y su aplicación comprenderá los siguientes elementos:
 - Establecimiento de objetivos de la empresa.
 - Formulación de objetivos derivados políticas y planes.
 - Determinación de las actividades necesarias para ejecutar estas políticas y planes.
 - Enumeración y clasificación de estas actividades.
 - Agrupación de estas actividades teniendo presente los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de utilizarlos.
 - Asignación a cada grupo normalmente a través de su jefe, de la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
 - Unir este grupo horizontal y verticalmente mediante las relaciones de autoridad y los sistemas de comunicación.

3.3.1 Elementos de la organización:

1. **Funciones.** Son aquellos con los cuales tienen que lograrse los objetivos del organismo social y constituye la concurrencia de los elementos humanos y tecnológicos.
2. **Autoridad.** Se refiere a los derechos en cuanto a la posición administrativa para dar órdenes y para que los demás obedezcan.
3. **Responsabilidad.** Cuando delegamos autoridad, debemos asignar la responsabilidad, es decir que cuando alguien goza de derecho, asume una obligación en correspondencia.

4. **Estructura Organizacional.** Describe el marco de la organización, según su grado de complejidad, formalización y centralización.

3.3.2 Principios de la organización:

1. **Especialización.** Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
2. **Unidad de Mando.** Cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de más de dos personas. Establecer su coordinación a través de un solo jefe que fije el objetivo común y dirija a todos para lograrlo.
3. **Equilibrio, Autoridad, Responsabilidad.** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico y la cuota de poder o autoridad que les corresponde.
4. **Equilibrio de Dirección – Control.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

3.4 DIRECCIÓN:

Después de contar con una planificación y estructuración organizacional clara, así como el personal adecuado y eficiente, la persona al mando de la empresa deberá saber mezclar todos los factores técnicos y humanos, en las distintas actividades que se lleven a cabo, y así llevarlos a las metas u objetivos que hayan propuesto de antemano.

Por lo que en esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores. Para ello se aplican las siguientes etapas:

3.4.1 Toma de decisiones:

“La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización”¹⁰.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Inicialmente, el tomar decisiones era aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Aspectos que se deben de considerar al momento de tomar decisiones:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrollan a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

¹⁰ Harol Koontz, Weihrich, Administración. (México: Mac Graw Hill 1990), pág. 330-332.

4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que proporcione máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

3.4.2 Motivación:

“En su aceptación más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se ignora la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agregarse en dos grandes tendencias”¹¹.

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o de enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta”.

Teorías de contenido:

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también

¹¹ Chiavenato Adalberto, **Administración de Recursos Humanos**, (México: Mc Graw-Hill 1994) pág. 49

teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes.

1. Jerarquía de las necesidades. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia, estimación) y una de crecimiento (realización personal) que le son inherentes.
2. Teoría de motivación e higiene. Esta propone dos niveles.
 - Factores de higiene o mantenimiento.
 - Motivadores.
3. Motivación de grupo. Para este es necesario considerar ciertos factores tales como:
 - Espíritu de equipo.
 - Identificación con los objetivos de la empresa.
 - Practicar la administración por participación.
 - Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
 - Eliminación de prácticas no motivadoras.

Teoría del enfoque externo:

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional. Parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relaciones los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Mientras que en la teoría tradicional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

3.4.3 Comunicación:

Para Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. En su libro Administración, la comunicación es la transmisión de información y la comprensión entre dos personas. Es una forma de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, y valores de las otras personas.

De tal manera que la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor. En donde se origina la información.
- Transmisor. A través del cual fluye la comunicación.
- Receptor. Que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla.

1. **Formal.** Aquella que se origina en la estructura, forma de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: instructivos, órdenes, manuales.
2. **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

Tipos de comunicación:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel Administrativo superior, a uno inferior, o viceversa.
- Horizontal. Se dan en niveles jerárquicos semejantes.
- Verbal. Se transmiten oralmente.
- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización formal.
- Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañar del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación. La comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse periódicamente.

3.4.4 Autoridad:

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones de quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos de grupo.

Tipos de autoridad:

- Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Esta puede ser lineal y funcional.
- Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Liderazgo – supervisión

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por eso, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referido a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.

- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

3.5 CONTROL:

Es el proceso de intervenir en las actividades con el fin de asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo a lo que se ha planificado y corregir todas las desviaciones significativas.

Un sistema de control eficaz garantiza que las actividades se llevarán a cabo en formas congruentes al logro de las metas de la organización.

“El control es importante porque, aun cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos, y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la seguridad de que las actividades vayan a desarrollarse según lo planificado ni de que las metas que persiguen los gerentes vayan a ser alcanzadas en realidad. Por lo tanto, el control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. No obstante, el valor específico de la función de control reside en su relación con las actividades de planificación y delegación”¹².

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no

¹² Estephen P. Robins, Coulter Mary. Admisnitración. (sexta Edición 2000, México) Pág. 554-555.

existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

3.5.1 Etapas del control:

3.5.1.1 Establecimiento de estándares:

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Tipo de estándares:

Existen tres métodos para establecer estándares. Cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen.

1. **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presenta ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser completada con el criterio.
2. **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refiere a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
3. **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción, de tiempos y movimientos.

3.5.1.2 Medición de resultados:

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medidas apropiadas, y fluida.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportar inmediatamente.

3.5.1.3 Corrección:

La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarlas, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

3.5.1.4 Retroalimentación:

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Retroalimentación de un sistema de control:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles.

3.5.1.5 Evaluación del desempeño:

Es un proceso para evaluar el desempeño laboral de los individuos a fin de llegar a la toma de decisiones objetivos sobre los recursos humanos. Las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño para tomar diferentes decisiones sobre los empelados, como incrementos de sueldos, necesidades de capacitación así como ofrecer la documentación para apoyar las decisiones de liquidación.

3.5.2 Factores que comprende el control:

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programas; el costo es utilizado como

indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

3.6 INTEGRACIÓN:

Consiste en implementar un programa adecuado que permita a la empresa u organización evaluar correctamente a los candidatos idóneos para el nuevo puesto que ha quedado vacante, por lo que se utilizan programas de reclutamiento y capacitación de personal, adiestramiento y desarrollo de personal, procesos de evaluación de personal; así como escala de remuneraciones, rotación de personal, recursos y programas de capacitación.

Su importancia:

1. Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficacia prevista y palmeada.
2. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico.
3. “Cuando se inicia una organización ésta se realiza con profundidad, y lo principal es contar con personal que sea parte de esta, pero constantemente se realiza dicha operación, porque puede darse una ampliación de la organización para alcanzar un máximo rendimiento, y por ende sustituir a las personas que han dejado puestos vacantes”¹³.

3.6.1 Adecuación de las aptitudes a los requerimientos del puesto:

Después de que los puestos estén identificados, se obtienen gerentes mediante el reclutamiento, selección, capacitación e inducción.

¹³ Reyes Ponce, agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte (Editorial Trillas, México D.F. 1985). Pág. 256.

1. **Reclutamiento.** Implica atraer candidatos para ocupar los puestos en la estructura organizacional. Antes de que comience el reclutamiento, los requerimientos del puesto deben definirse con claridad. Esto hace más fácil reclutar candidatos adecuados del exterior.
2. **Selección.** Luego que se ha dado el reclutamiento, y tenemos varios candidatos a ocupar el puesto, tenemos la necesidad de realizar una clasificación y depuración de cada uno de éstos, utilizando instrumentos tales como: entrevistas, pruebas, entre otras, y quien halla pasado las pruebas con el más alto nivel se tomará la decisión de ponerlo a prueba durante algún período o contratarlo.
3. **Inducción:** “El proceso de inducción del personal el cual implica en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, y sus tareas para que las desarrollen de manera eficaz”¹⁴.

En la adecuación de las aptitudes del empleado, los requerimientos del puesto es necesario no pasar por alto el principio de Peter, cuyos autores son Lawrence J. Peter y Raymond May, el cual indica: que los trabajadores tienden a ser ascendidos hasta el nivel de su incompetencia. Específicamente, si un nuevo trabajador tiene éxito en un puesto, este mismo éxito puede conducir a un ascenso a un puesto más alto, que a menudo requiere habilidades que no posee. Tal promoción puede implicar trabajo que está más allá de la comprensión del empleado. Aunque no debe pasarse por alto la posibilidad del crecimiento individual, el principio de Peter debe servir de advertencia para no tomar a la ligera el proceso de la selección y promoción.

4. **Inducción:** “Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación, pero es probable que las experiencias varíen. Es mucho más probable que las personas que no administran reciban capacitación para las

¹⁴ Konntz Harold, Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. (Editorial Magra Hill. 1998. Onceava Edición) Pág. 409.

habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas”¹⁵.

La decisión final en la selección de una persona para un nuevo puesto deberá corresponder al superior del candidato; sólo entonces se podrá hacer responsable al seleccionador por el desempeño del candidato escogido.

También es aconsejable oír las opiniones de otros, especialmente aquellos con quienes el candidato tendrá relaciones laborales. Además, debería intervenir el superior limitándose a aprobar la decisión final, no tomándola. Esto proporciona garantías adicionales de que las actitudes más que la amistad son las razones básicas de la elección. Es también una forma de tener más seguridad de que la persona que selecciona esté escogiendo cualidades apropiadas y potencial para el crecimiento.

En la selección del personal idóneo para ocupar las gerencias, es necesario auxiliarse de ciertos instrumentos para la evaluación de cada una de las personas que se interesan en el puesto, estas pruebas pueden tomar la forma de entrevistas, pruebas, entre otras.

El objetivo principal de las pruebas es obtener datos acerca de los aspirantes que ayuden a pronosticar su éxito como gerentes. Las pruebas de uso más común pueden clasificarse de manera siguiente:

1. **Las pruebas de inteligencia.** Están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la velocidad del pensamiento y la habilidad para captar relaciones en situaciones de problemas complicados.

¹⁵ Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Administración (México 1996) Pág. 428.

2. **Las pruebas de destrezas y aptitudes.** Están diseñadas para descubrir intereses, habilidades actuales y el potencial para la adquisición de otras habilidades.
3. **Las pruebas vocacionales.** Están diseñadas para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato o en dónde se adecuan sus intereses a los de la gente que trabaja en esa ocupación.
4. **Las pruebas de personalidad.** Se proponen descubrir las características personales y la manera en que los candidatos pueden interactuar con otros, lo cual da una medición del potencial de liderazgo.

3.6.2 Evaluación del desempeño:

Es la base para determinar quien es pro-movible a un puesto más elevado. También es importante para el desarrollo administrativo porque, si las virtudes y defectos de un gerente no se conocen es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están en la dirección correcta. La evaluación es o debería ser una parte integral de un sistema de administración. Saber la eficacia con que un gerente planifica, organiza, integra el personal, dirige y controla, es realmente la única manera de cerciorarse de quienes ocupen puestos administrativos, y que estén administrando realmente en forma eficaz.

3.6.3 Evaluación con base en objetivos verificables:

Una vez que esté en marcha un programa de administración por objetivos verificables, una fase principal de la evaluación es un paso bastante fácil. Los supervisores determinan qué tan bien establecen objetivos los gerentes y la eficacia con que los logran. Cuando la evaluación por resultados ha fracasado o ha sido desalentadora, ese fracaso ha ocurrido especialmente porque la administración por objetivos fue vista sólo con ese fin. Por el contrario, debe ser una forma de administrar, una forma de planear, así como la clave para la organización,

integración de personal, dirección y control. Cuando es así, la evaluación se reduce si los gerentes han establecido o no objetivos adecuados, pero razonablemente disponibles y cómo se han desempeñado en ellos en un determinado período.

Al evaluar el logro de las metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como si las metas se alcanzaron razonablemente, si los factores fuera del control de una persona ayudaron u obstaculizaron indebidamente el logro de las metas y cuáles fueron las razones de esos resultados. También debería notar si un individuo continuó operando para obtener metas obsoletas cuando las situaciones cambiaron y se necesitaban revisar las metas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

Antes de pasar a analizar los resultados obtenidos en la investigación de campo, es necesario hacer referencia específicamente en el punto sustantivo sobre el proceso de descentralización administrativa y desconcentración de recursos que se enfoca también a los gobiernos municipales. Por lo que es preciso, que las corporaciones municipales analicen la estructura administrativa y orgánica, sus procesos, facultades delegadas, comunicación y coordinación de sus actividades, a fin de sentar las bases necesarias para realizar todas las gestiones pertinentes para lograr un desarrollo institucional y por ende incrementar su participación en la comunidad que le compete.

4.1 PLANEACIÓN.

En lo referente a: “*Identificar como se desarrolla la etapa de planeación en la municipalidad y si cuenta con los elementos para su operación*”, fue necesario analizar los indicadores: objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos.

4.1.1 Objetivos

Con relación a los objetivos se determinó que son definidos por el Concejo Municipal, de acuerdo al área y tiempo, estableciéndose de la siguiente manera: corto, mediano y largo plazo. Esto se considera como una fortaleza para la municipalidad porque a través del conocimiento y cumplimiento de los objetivos la Municipalidad podrá obtener aquellos fines y metas establecidas, ya sea corto, mediano o largo plazo, tomando en cuenta que su función principal es brindar los servicios necesarios para el desarrollo de las comunidades.

Se estableció por parte del personal administrativo y el Concejo Municipal que tienen conocimiento de los objetivos con que cuenta la municipalidad, considerando que estos fueron establecidos de acuerdo a las necesidades de desarrollo socio-

económico de las comunidades, dando respuesta positiva, ya que el objetivo primordial es administrar correctamente los recursos, con el fin brindar obras de beneficio (sociales, culturales, infraestructura, deporte, etc.) para la comunidad que le compete. Además el 93% del personal considera que los objetivos de la municipalidad se están alcanzado en su totalidad y el 7% que parcialmente, considerándose que es necesario realizar un mayor esfuerzo para poder alcanzar los objetivos establecidos.

CUADRO 1. Medios utilizados para dar a conocer los objetivos al personal

Medios	Total en porcentaje %
Oral	26%
Escrita	26%
Ambas	48%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

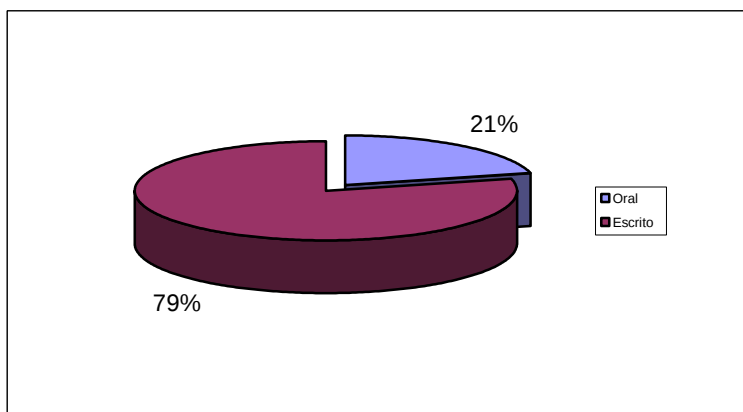
4.1.2 Estrategias

En lo correspondiente a las estrategias se determinó que son elaboradas por el Concejo Municipal. En lo referente al tipo de estrategia utilizada para el logro de los objetivos únicamente el 35% contestó, respondiendo que se hacen por medio de la investigación de las necesidades de la población, pero que el 75%, no conocen en base a que son elaboradas.

Se estableció que las estrategias utilizadas en la municipalidad, un 80% opinó que tiene conocimiento sobre las estrategias utilizadas para el logro de los objetivos, mientras que el 20% considera lo contrario. De igual manera un 80% indicó que las estrategias son desarrolladas de manera clara y cuidadosa para que estas sean comprendidas por el personal, por lo que es necesario que se adquiera mayor conocimiento de las estrategias utilizadas, debido a que estas sirven con base para el logro de los objetivos trazados en las condiciones más ventajosas. Es una fortaleza para la Municipalidad que la mayor parte del personal conozca las estrategias pero es necesario que realice un mayor esfuerzo para que la totalidad del

personal tenga conocimiento, porque a través de estas pueden seleccionar las alternativas factibles para el logro de los objetivos.

FIGURA 1. Medios utilizados para dar a conocer las estrategias al personal.



Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Políticas

Se estableció en relación a las políticas, que el total del personal administrativo, asegura que se cuentan con políticas que rigen el buen funcionamiento de la municipalidad, pudiéndose establecer que el 80% considera que se encuentran claramente definidas y por escrito. No obstante el 20% opinó lo contrario. En lo que se refiere al responsable de establecer las políticas de la municipalidad, el 67% contestó que es el Concejo Municipal, el 6% que es el Consejo de Desarrollo, mientras tanto el 27% contestaron que eran ambas partes y el alcalde, síndicos y concejales contestaron que tanto el Consejo Municipal de Desarrollo y la Corporación Municipal forman parte en la elaboración de las políticas. Por lo anterior se determinó que las políticas son establecidas por el Consejo Municipal de Desarrollo y la Corporación Municipal, tomando como base para la elaboración el desarrollo socioeconómico de las comunidades dependiendo de los recursos con que se cuenten para llevar a cabo las obras necesarias o más importantes.

CUADRO 2. Cumplimiento de las políticas establecidas.

Cumplimiento	Total en porcentaje %
Total	63%
Parcial	37%
No se cumplen	0%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Programas

En lo que concierne a los programas se consideró adecuado integrar una serie de elementos que coadyuven a verificar el conocimiento y flexibilidad de los mismos.

Con lo anterior se puede establecer que las distintas actividades que realiza la Municipalidad, el total del personal administrativo opinan que son programadas, estableciendo que el 60% del personal, tiene conocimiento de los distintos programas que se ejecutan en la municipalidad, siendo estos: de servicio, desarrollo (Cultural, económico y social), agua, basura, etc. y el 40% los desconoce. En cuanto a la elaboración el 67% contestó que los elabora el Concejo Municipal y resto que lo constituye el 33% del personal respondió que los elabora, el Concejo Municipal conjuntamente con el Consejo Municipal de Desarrollo. Claramente tienen bien definido que tanto el Concejo Municipal como Consejo Municipal de Desarrollo son los encargados de la elaboración de los programas que van dirigidos al cumplimiento de los objetivos y las necesidades de la población.

En lo referente a que si los programas elaborados son flexibles para poder adecuarse a un cambio tanto interno como externo, el 93% consideró que si, el 7% consideró que debe de haber más flexibilidad para que cualquier cambio que surja debido a los cambios de gobierno o actividades imprevistas estos puedan adecuarse de una mejor manera y así mismo se lleven a la ejecución en orden cronológico.

El programar todas las actividades a realizar es bueno. A través de esto la Municipalidad establece una secuencia de actividades específicas a realizar para alcanzar los objetivos en el tiempo requerido, siendo de gran fortaleza que los programas sean flexibles para poder adecuarse a cualquier cambio que surja, evitando la duplicidad de esfuerzos.

4.1.5 Presupuesto

En lo que respecta al presupuesto fue necesario considerar si el mismo es elaborado con base a proyectos y necesidades de la población. Se pudo determinar que el presupuesto es elaborado de acuerdo a la realidad financiera del municipio con bases en las estimaciones y resultados de los últimos 5 años y un 14% consideró que el presupuesto debería ser mayor, ya que este no es suficiente para cubrir con todas las necesidades de las comunidades que les compete y el resto 7% evitó contestar. Es importante mencionar que las entidades municipales, cuentan con ingresos corrientes, tributarios, impuestos indirectos, sobre establecimientos comerciales, de servicio, industriales, sobre productos primarios agrícolas, contribuciones por mejoras, ventas de bienes y servicios, etc. Por lo que a continuación se presentan los presupuestos de ingresos y egresos de los últimos 3 años:

CUADRO 3. Presupuesto de ingresos y egresos de los últimos 3 años.

Año	Ingresos			Egresos			
	Corrientes	De capital	Total	Funcionamiento	Inversión	Deuda	Total
2001	1,275,645	2,219,460	3,485,105	885,510	2,219,460	390,135	3,495,105
2002	1,602,655	3,630,530	5,233,185	1,222,520	3,630,530	380,135	5,233,185
2003	1,823,245	3,200,270	5,023,515	1,474,045	3,200,270	349,200	5,023,515

Fuente: Elaboración propia.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico el cual consiste “***Describir los elementos que integra la estructura organizacional de la Corporación Municipal de Estanzuela***”. Tal enunciado necesita del estudio de indicadores como: estructura organizacional, funciones, autoridad y responsabilidad.

Respecto a la estructura organizacional según la opinión del personal el 93% indican que todas las actividades que se realizan en la Municipalidad están específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas, mientras que el 7% opinan lo contrario; el 93% indicaron que la Municipalidad cuenta con un organigrama y el 7%, que no. Cabe mencionar que la Municipalidad de Estanzuela, tiene a su disposición un organigrama; de los cuales el 80% indican que lo conocen y el 20% no lo han visto; el 60% del personal considera que la estructura actual de la Municipalidad llena las condiciones necesarias de acuerdo a las necesidades organizacionales y el 40% opina que debe ser mejorada. Siendo una fortaleza para la Municipalidad contar con un organigrama, pero es necesario que el total del personal lo conozca y lo tengan representado en cada área, por la jerarquía que este representa en cada área funcional.

Por parte del Concejo Municipal, se identifica que está plasmada la configuración organizacional en un organigrama que se da a conocer al personal, siendo predominante de que todos los entrevistados afirman, que conocen el organigrama, y su ubicación en el mismo.

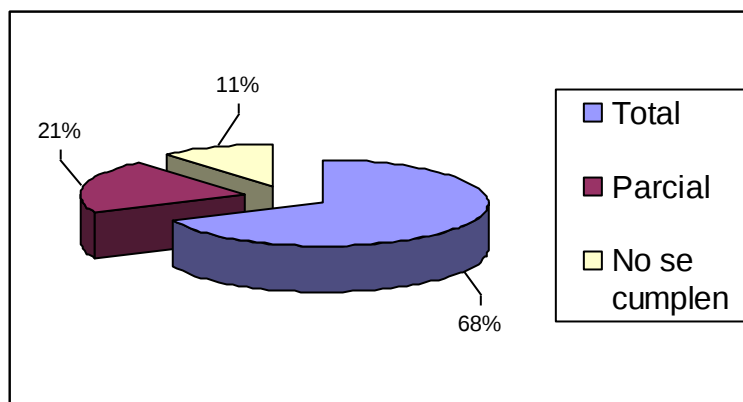
4.2.1 Autoridad

Con relación a la autoridad, se pueden identificar de acuerdo al Concejo Municipal y personal, que en su totalidad responde que existen líneas de autoridad claramente definidas.

4.2.2 Funciones

En cuanto a las funciones, el 73% indicó que cuentan con un manual de funciones dentro de la organización para la realización de sus operaciones y el 27% dijo que no. De esta manera se puede observar que al personal, se les da conocer las funciones de su puesto de trabajo de manera oral el 67%, el 13% de manera escrita y el 20% indicó que ambas; en cuanto a las actividades que realizan el 60% indicó que le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones no indicando cuales eran las actividades. El personal administrativo juntamente con la Corporación Municipal realizan sus funciones con eficiencia, eficacia y puntualidad. Es importante mencionar que las funciones en una organización, mientras más se divida el trabajo de acuerdo a las habilidades y destrezas, se obtiene una mayor eficiencia y precisión en la realización de las actividades, evitando así un desequilibrio en la asignación de sus funciones.

FIGURA 2. Forma en que son cumplidas las funciones en la municipalidad.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En cuanto al objetivo referente a *“Determinar si el proceso de integración del personal, se basa en aspectos técnicos y generalmente aceptados”* responsabilidad que recae sobre el alcalde que es la persona que administra el recurso humano, por lo que es

necesario contar con algunos indicadores como: reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

4.3.1 Reclutamiento

En cuanto al reclutamiento se determinó que este se implementa al contratar nuevos empleados, realizándolo por medio de convocatoria o recomendación un 25%, ascensos en un 30%, por entrevista 15% y currículum 30%; por lo que se determinó que el reclutamiento se ejecuta de forma interno, externo y mixto. Siendo esto una fortaleza para la municipalidad debido a que cuenta con estrategias de reclutamiento motivadoras para los candidatos internos y externos, obteniendo así, un mejoramiento institucional innovador.

4.3.2 Selección

En la selección del personal, se pudo determinar que las cualidades que se requieren para optar al puesto de trabajo que ocupa el personal, va a depender en las áreas que cada uno se desenvuelva, pero algunos de los requisitos son: ser graduado, responsable, entusiasta, buenas relaciones humanas, proactivo, facilidad de expresión, creativo, conocimientos administrativos, puntualidad, ser una persona disciplinada, experiencia laboral, y en algunos casos el puesto era obtenido por recomendaciones. En lo referente al procedimiento que utiliza la municipalidad para contratar al personal en orden de prioridad es: presentación de currículum 40%; por ascensos el 27%; convocatoria 13%; por medio de entrevista el 13% y no contestaron el 7%. Es indispensable hacer notar lo importante de seguir las normas de integración y selección del personal en una organización, porque de ello dependerá el logro de los objetivos, especialización y buen funcionamiento de la organización.

Cuadro No. 4 Técnicas de selección del personal.

Cumplimiento	Total en porcentaje %
Entrevistas	84%
Pruebas de Conocimiento	16%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia.

4.3.3 Inducción

En lo referente a la inducción, se pudo determinar que el 80% del personal se le proporcionó información básica acerca de la Municipalidad y al 20% no; así mismo se pudo verificar que a la mayoría de los empleados se les brindó la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones. Cuando alguien ingresa como nuevo trabajador a la Municipalidad es presentado con el resto del personal, prueba de esto es que el 80% fue presentado, y un 20% no.

Es importante que todo el personal de la Municipalidad se le brinde conocimientos básicos de las políticas y estrategias de la empresa, con el fin de promover un ambiente laboral adecuado para el nuevo integrante, facilitando su comunicación y relación con los demás compañeros de trabajo, porque a través de una adecuada inducción facilitará la comprensión del puesto en forma rápida y eficiente. Es positivo para la municipalidad que el 80% del personal conozca las políticas y estrategias para el logro de los objetivos, pero debe de realizar un mayor esfuerzo para que el 20% que desconoce esta información se le de a conocer, para que el total del personal posea los conocimientos básicos con el fin de facilitar el logro de los objetivos trazados.

4.3.4 Capacitación

Con relación a la capacitación, se pudo determinar que un 63% de los trabajadores ha recibido capacitación, mientras que el 37% no, siendo la capacitación algo indispensable para el buen desempeño de sus funciones y autorrealización. Por lo que

es necesario que el personal reciba capacitaciones de acuerdo a las necesidades básicas y puestos que desempeñan.

Cuadro No. 5 Periodo de capacitación al personal.

Cumplimiento	Total en porcentaje %
trimestral	47%
Anual	16%
Ninguno	37%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Dirección

El objetivo que busca *“Describir el funcionamiento de los elementos del proceso de dirección en la Municipalidad de Estandzuela”* para lo cual es importante estudiar los indicadores siguientes: comunicación y motivación.

4.4.1 Comunicación

En lo que respecta a la comunicación se hizo necesario considerar si existe una buena comunicación de los empleados con sus superiores, a la cual el total del personal dio una respuesta positiva, debido a que sus superiores son personas muy humanas, les brindan comprensión y son personas muy positivas, y en lo referente a la comunicación con el resto del personal el total dijo que si existe una adecuada comunicación, por la unión existente, apoyo y ayuda mutua. Además se identificó por parte del Concejo Municipal que en su totalidad existe una adecuada comunicación entre los empleados de la municipalidad y que entre los medios de comunicación se utilizan el oral y escrito. Por lo que se debe de tomar en cuenta que la comunicación, no sólo es un proceso de enviar y recibir mensajes, sino que es un proceso complejo, la comunicación debe llenar varios requisitos, entre los cuales se pueden mencionar: claridad, integridad, aprovechamiento de la organización

informal, equilibrio, moderación, difusión, siendo una fortaleza para la Municipalidad la comunicación efectiva con la que actualmente cuenta.

4.4.2 Motivación

Con respecto a al motivación, el 63% de los trabajadores indicaron no recibir ningún tipo de incentivo al desempeñar eficientemente sus funciones dentro de la Municipalidad y el 37% afirman lo contrario, el Concejo Municipal, indicó en su totalidad, que sí proporciona incentivos, es importante e indispensable la motivación para el personal, despertando en ellos el deseo de buscar metas, y no dar lugar a tensiones (deseos no cumplidos), que posteriormente provoca frustración en cada uno de los trabajadores para alcanzar las metas y finalmente el logro de sus fines personales.

Cuadro No. 6 Incentivos proporcionados al personal

Cumplimiento	Total en porcentaje %
Ascensos	5%
Reconocimientos	32%
Recompensas	0%
Ninguno	63%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.5 CONTROL

En cuanto al objetivo a identificar si existen mecanismos para controlar y evaluar la administración en la municipalidad, se consideró lo siguiente.

4.5.1 Supervisión y retroalimentación:

En lo que se refiere a la supervisión y retroalimentación, el total del personal respondió que existe una supervisión, la misma es realizada en forma oral el 60%,

de manera escrita el 40%; la periodicidad en que se realiza la supervisión al personal es diariamente y a veces cada semana; así también son indicadas sus fallas en el desempeño de las actividades y les brindan posibles soluciones, debido algunos errores que siempre hay en cualquier institución o ente público, y por medio de la buena comunicación, se proporcionan las mejores soluciones.

En cuanto al Concejo Municipal indicó que existe una supervisión para evaluar el desempeño del personal y que se realiza a diario, porque es importante para facilitar el cumplimiento de los objetivos, y sobre todo los criterios tomados para evaluar al personal son de acuerdo a actividades realizadas, resultados obtenidos, y asistencia de los trabajadores.

Cuadro No. 7 Periodo de supervisión del personal.

Cumplimiento	Total en porcentaje %
Diario	53%
Semanal	7%
Quincenal	7%
Mensual	26%
Otros	7%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Evaluación del desempeño

De acuerdo al Concejo Municipal, el personal es evaluado a diario y algunas veces cada semana, utilizando como indicador actividades realizadas y resultados obtenidos, la cual se realiza con el fin de verificar la eficiencia y mejorar el servicio.

Es positivo para la Municipalidad la evaluación que realiza, porque es la base central para el éxito de cada una de sus metas, cumpliendo conjuntamente con los objetivos, y que permita servir de base, para crear un perfil de quién puede ser pro-movible a un puesto.

En lo que respecta a la función administrativa del control, únicamente es necesario mencionar que los mecanismos de control utilizado son adecuados para el desempeño de las actividades; es preciso tener en cuenta, que cuando se evalué al personal se verifique la puntualidad en que realizan las actividades.

Es importante que exista cierta evidencia de la supervisión, permitiendo tener conocimiento de los resultados obtenidos. De acuerdo al Concejo Municipal indicaron que se está realizando un esfuerzo por implementar un mejor mecanismo.

CONCLUSIONES

- 1- El proceso de planeación cuenta con objetivos (corto, mediano y largo plazo), considerando en ellos las necesidades de desarrollo socioeconómico, de las comunidades y formulando estrategias que coadyuven al cumplimiento de los mismos, tomando en cuenta que el objetivo primordial es administrar correctamente los recursos con el fin de brindar obras de beneficio, esto a través del desarrollo de las políticas, programas y presupuesto.
- 2- Los elementos con que cuenta la estructura organizacional son: funciones, autoridad y responsabilidad, dentro de la cual los empleados cuentan con un manual de funciones para la realización de sus operaciones. También un 80% del personal tiene conocimiento de la estructura representada a través de un organigrama respetando las líneas de autoridad; siendo necesario que el total del personal lo conozca y lo tenga representado en cada área. Los empleados cuentan también con un manual de funciones para la realización de sus operaciones, indicando que el 60 % del personal le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones.
- 3- En cuanto a la integración del personal, se utilizan el reclutamiento y la selección pero la mayoría de empleados que se han seleccionado es a través de entrevistas personales, ascensos, obteniendo algunos de los cargos por referencias y amistad.
- 4- El proceso de inducción se realiza, cuando ingresa un nuevo empleado a la municipalidad se le da a conocer con el resto del personal, proporcionándole información básica acerca de la Municipalidad y de sus atribuciones respectivas, con relación a la capacitación un 63% de los empleados han recibido cursos para el mejor desempeño en sus funciones.
- 5- Se puede determinar que el proceso de dirección se realiza de manera apropiada, existe buena comunicación y la motivación para algunos de los trabajadores es efectiva recibiendo incentivos por la eficiencia de sus labores.

- 6- Se determinó que los mecanismos de control que se utilizan en la Municipalidad son adecuados para el desempeño de las actividades para los cuales fueron planificados; siendo algunos de ellos: tarjetas presupuestarias, detalle de ingresos, detalle de egresos, cuadro analítico de presupuesto.

RECOMENDACIONES

- 1- Se recomienda que las autoridades encargadas de la integración de personal tomen en cuenta los aspectos mínimos planteados en la propuesta según (apéndice 1), sobre el proceso de integración de personal, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas al utilizar los medios de reclutamiento y selección. Lo anterior con el objeto de que el recurso humano disponible, se desenvuelva en un ambiente de cordialidad y que se hagan los esfuerzos posibles para brindar las capacitaciones necesarias, para el éxito de la institución.
- 2- Es necesario que se implemente en la Municipalidad algún tipo de programa de capacitación de acuerdo a las necesidades básicas y puestos que desempeñan, que permita brindarle apoyo a los nuevos empleados.
- 3- Establecer por escrito las bases fundamentales en las que será evaluado el personal, tomando en cuenta el manual de funciones para lograr el buen desempeño de sus labores. También es preciso que cuando se evalúe al personal se realice verificando la puntualidad de la realización de actividades, con el fin de determinar como es el desempeño y si se logran en el tiempo establecido.
- 4- De acuerdo a lo observado, es preciso mencionar que una institución como lo es una Municipalidad, debe tener información actualizada sobre su funcionamiento, para que las actividades se realicen de una manera rápida y eficiente, obteniéndose mejores resultados de los obtenidos actualmente. Por lo anterior es necesario y fundamental, la implementación de tecnología actualizada.
- 5- Es necesario adecuar la estructura organizacional que muestre con claridad el nivel jerárquico permitiendo a los empleados conocer la líneas de autoridad y responsabilidad, manteniéndolo actualizado de acuerdo al desarrollo institucional y evitando un desequilibrio en la asignación de funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Chiavenato, I, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1984.
- 2- **Enciclopedia Microsoft Encarta, 2002**, Microsoft Corporation.
- 3- Estephen P. Robbins, Coulter Mary. **Administración**. Sexta Edición 2000. México. DF.
- 4- Koonts, Harold, **Administración**, México editorial McGraw-Hill, 1998.
- 5- Martíenz Clionez, Víctor Manuel, **Diagnóstico Administrativo**, México: Editorial Trilla, 1998.
- 6- *Real Academia Española*. **Diccionario de la Real Academia Española**. Madrid: Real Academia Española, 1993.
- 7- Reyes Ponce Agustín, **Administración de Empresas Teoría y Práctica**, Segunda parte, Editorial Trillas, México D.F. 1985.
- 8- Stoner, James A.F., **Administración**, México: Editorial Prentice may, 1994.

APÉNDICE I

PROPUESTA DE PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración del recurso humano es función de la administración municipal encargada de atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; para luego; **seleccionar y clasificar** los candidatos más adecuados a las necesidades de la misma, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal; **inducción**, tiene por finalidad minimizar problemas, proporcionando a los nuevos empleados información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores; así mismo la **capacitación**, permite ofrecer a los nuevos empleados conocimientos que necesitan para desempeñar sus funciones con relación a los objetivos de la empresa; por último **motivar**, para que, a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Dentro de las actividades o pasos para una buena administración de recursos humanos se encuentran:

- La planeación estratégica de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Motivación.

5.1 Planeación estratégica de recursos humanos

La administración en la Municipalidad empezaría por revisar sus recursos actuales, esto se hace a través de un inventario de recurso humano, que es una base de datos que se deriva de formas que responden los mismos empleados, esta debe contener, nombre, nivel de preparación académica, historia de empleados previos, idiomas que domina, capacidades y habilidades especializadas de cada empleado de la organización. Este inventario permite evaluar los talentos y habilidades de los que dispone la Municipalidad.

Otra parte de la evaluación es el análisis del puesto. Existen varios métodos para analizar el puesto y el comportamiento necesario para desempeñarlo, entre ellos tenemos el método de **observación**: en el que los empleos son sometidos a observación directa en el desempeño de su trabajo. El personal también puede ser **entrevistado**, individualmente o en grupo. Un tercer método consiste en el uso de **cuestionarios estructurados** en los que el empleado marca o califica las actitudes que desempeña de una larga lista de probables actividades. El cuarto método es el uso de una **conferencia técnica** de la que expertos identifican sus características específicas. Con la información recopilada mediante el empleo de uno o más métodos que permite que la organización desarrolle la descripción del puesto y su especificación.

5.2 Reclutamiento:

El reclutamiento debe ser un proceso que funcione como un sistema de información mediante el cual la Municipalidad divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llevar. Para que sea eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la Municipalidad. El reclutamiento, visto como un proceso que involucre los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, debe permitir la realización de actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de

personas para conseguir los objetivos. Debe ser el fruto de una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Para la Municipalidad es necesario utilizar en el proceso de reclutamiento tres etapas de las cuales podemos hacer mención sobre, 1) la investigación interna sobre necesidades, 2) la investigación externa del mercado laboral, e incluso 3) una investigación mixta para definir claramente las técnicas de reclutamiento que ha de utilizar, la planeación del reclutamiento debe cumplir el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

Principales fuentes para candidatos reales o potenciales para un puesto.

Reclutamiento interno:

Es realizado cuando, al presentarse una determinada vacante, la Municipalidad intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferirlos con ascenso para incentivarlos.

El reclutamiento interno puede implicar:

- 1- Transferencia de personal
- 2- Ascensos de personal
- 3- Transferencias con ascensos de personal
- 4- Programas de desarrollo de personal
- 5- Planes de profesionalización de personal.

Ventajas:

- **Es más económico para la empresa**, evitando gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.

- **Es más rápido**, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural de propio proceso de admisión.
- **Presenta mayor índice de validez y seguridad**, debido a que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto período y no necesita período experimental en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto.
- **Es una poderosa fuente de motivación para los empuados**, debido a que vislumbraría la posibilidad de progreso en la Municipalidad, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- **Desarrolla un sano espíritu de competencia ante el personal**, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas:

- **Si la Municipalidad no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado**, corre el riesgo de frustrar a los empleados en su deseo de desarrollo dentro de la misma, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- **Puede generar conflicto de intereses**, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logra esas oportunidades.

Reclutamiento externo:

Cuando al existir una determinada vacante, la Municipalidad debe llenar la vacante con candidatos atraídos por las técnicas del reclutamiento externo que incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- 1- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la topología de los cargos existentes.
- 2- **Candidatos presentados por empleados de la Municipalidad.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, debido a que al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la municipalidad y ante el candidato presentado.
- 3- **Contacto con universidades y Escuelas.** Aunque hubieran vacantes en el momento, la Municipalidad debería desarrollar este sistema como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos, desarrollando programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones.
- 4- **Anuncios en diarios y revistas.** El anuncio de prensa se considera la técnica de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos. Es más cuantitativo que

cualitativo, por lo que es dirigido a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Ventajas

- Trae nuevas experiencias, la entrada de recurso humano ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la Municipalidad.
- Renueva y enriquece el recurso humano de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad y posea principios morales y étnicos.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Lo que no debe significar que se deje de invertir en capacitaciones.

Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La Municipalidad debe prever y elaborar la solicitud de empelados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que los candidatos externos son desconocidos y la Municipalidad no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectoria profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Reclutamiento mixto:

La municipalidad nunca debe de hacer sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo, porque ambos deben complementarse siempre, debido a que al utilizarse reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Pero ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, una solución ecléctica: es el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

5.3 Selección:

El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Municipalidad, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitantes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la Municipalidad depreciona las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la Municipalidad, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

De todas las solicitudes disponibles la Municipalidad hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y clasificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.

Pruebas psicométricas: son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con

miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

Pruebas de personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

Técnicas de simulación: tratan de pasar del tratamiento individual aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Verificación de datos y referencias

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Paso 5. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

Paso 6. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto al candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 7. Decisión de contratar.

Un factor que se deriva de las técnicas de selección empleadas. Resultan incontrolables los aspectos subjetivos, de confiabilidad y validez, de las entrevistas, desde

que dependen del factor humano llamado entrevistador, cuyo desarrollo generalmente no se valida y está sujeta a apreciaciones muy personales (prejuicios, discriminaciones, etc.)

En esencia, las pruebas deben ser elegidas, de acuerdo al cargo que se pretenda proveer, y ser aplicadas en igualdad de condiciones a todos los candidatos, para que consigan medir lo que se pretende, y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre si y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

¿Qué tipo de preguntas deben formularse en un formato de solicitud de empleo?

Un formato de solicitud de empleo cumple la función de suministrar información comparable de los diferentes candidatos. Las preguntas básicas giran alrededor de los siguientes elementos.

SOLICITUD DE EMPLEO
MUNICIPALIDAD DE ESTANZUELA, ZACAPA.

Fecha: _____

Datos personales:

Nombres y apellidos: _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Estado civil: _____

Número de Cédula: _____

Profesión: _____

Formación académica:

Estudios primarios: _____

Estudios secundarios: _____

Estudios nivel medio: _____

Estudios actuales: _____

Otros estudios. _____

Experiencia laboral:

Cuenta con experiencia laboral: Si: ____ No. ____

Empresa y empleo actual: _____

Último empleo: _____

Motivo por el que abandonó su último empleo: _____

Razones por la que desea ingresar: _____

Firma: _____

Por otra parte las pruebas de selección, en su proceso de construcción deben basarse en tres enfoques para la validación:

- **Validez relacionada con el criterio:**

Que tengan alta correlación entre las calificaciones de las pruebas de selección y los registros de evaluación del desempeño posterior.

- **Validez de contenido:**

Que permitan desarrollar actividades que realmente se realizan en el puesto de trabajo.

- **Validez estructural:**

Que permita medir las habilidades y conocimientos que realmente se requieren en el puesto.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada, aunque carece de bases científicas y es la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista pretende responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado puesto?

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza a cualquier otro instrumento de medida confiable. Obviamente, el margen de error (tolerancia o varianza respecto de las medidas) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano.

Las entrevistas permiten comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la Municipalidad.

La entrevista supone un propósito dado: no se hace por el mero gusto de conversar, implica en el entrevistado una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado, para obtener mayor número posible de elementos, aunque estos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

Orientación y capacitación: cuando ya se realizó el reclutamiento y la selección, habremos contratado individuos competentes que se desempeñará con éxito. Los recién contratados deben aclimatarse a la cultura de la organización y ser capacitados para realizar su trabajo de manera que sea consiente con los objetivos de la Municipalidad. Para alcanzar estos propósitos se deben emprender dos procesos: la orientación y la capacitación.

Orientación:

Cuando un candidato ha sido seleccionado, debe ser introducido al puesto y a la Municipalidad. Los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los empelados nuevos sienten al empezar un empleo; familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo. La orientación organización, informa al nuevo empelado sobre los objetivos de la organización, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Esto debe incluir las principales políticas y beneficios para el personal, como honorarios, procedimientos de pago, requerimientos de tiempo extra y beneficios.

Capacitación:

Si se desea implementar algún tipo de programas de capacitación a los empelados, a continuación se presentan algunos métodos de capacitación viables para la Municipalidad.

Rotación del puesto: Transferencias laterales que permiten que los empelados trabajen en diferentes puestos. Proporciona un buen aprendizaje de una amplia variedad de actividades.

Asignaciones de enseñanza: trabajar al lado de una persona que tenga los conocimientos suficientes para poder brindarle apoyo a un nuevo empelado.

Conferencias en salón de clases: Conferencias diseñadas para transmitir habilidades específicas de carácter técnico, interpersonales o de solución del problema.

Motivación:

Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una proporción hacia un comportamiento específico.

Factores motivacionales:

Tiene relación con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si: producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- 1- **Objetivos personales del individuo.** Es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos (dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimientos y trabajo interesante).

2- Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.

Para un obrero el objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaje con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3- Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tendrá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización:

El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES:

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.

La organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están siempre dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

INCENTIVOS:

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo).

CONTRIBUCIONES:

Son pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización). A cambio de incentivos.

A través de los conceptos de incentivos y de contribuciones surge el concepto de equilibrio organizacional. Que refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

CUADRO No. 8
CUADRO RESUMEN
INTEGRACIÓN DE RECURSO HUMANO

1) Análisis y Descripción de puestos	A) Métodos para analizar el puesto y el comportamiento para desempeñarlo. - Observación - Entrevistas - Cuestionarios estructurales - Conferencia Técnica
2) Reclutamiento	A) Fuentes para candidatos reales y potenciales para un puesto. - Medio interno - Medio externo - Mixto
3) Selección	A) Dispositivos. . - Solicitud de empleo - Pruebas escritas - Pruebas de simulación del desempeño - Entrevistas B) Bases para la selección: - Resultados en las pruebas. - Educación - Capacitación - Experiencia - Estado civil
4) Orientación	A) Información - Objetivos - Historia - Filosofía - Procedimientos - Políticas - Beneficios
5) Capacitación	A) Métodos de Capacitación - Rotación de puestos - Conferencias en salón de clases - Películas y videos - Ejercicios de simulación - Capacitación en vestíbulo
6) Motivación	A) Factores de la motivación para producir. - Objetivos personales del individuo. - Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. - Percepción de su capacidad de influir en su productividad.

APÉNDICE II

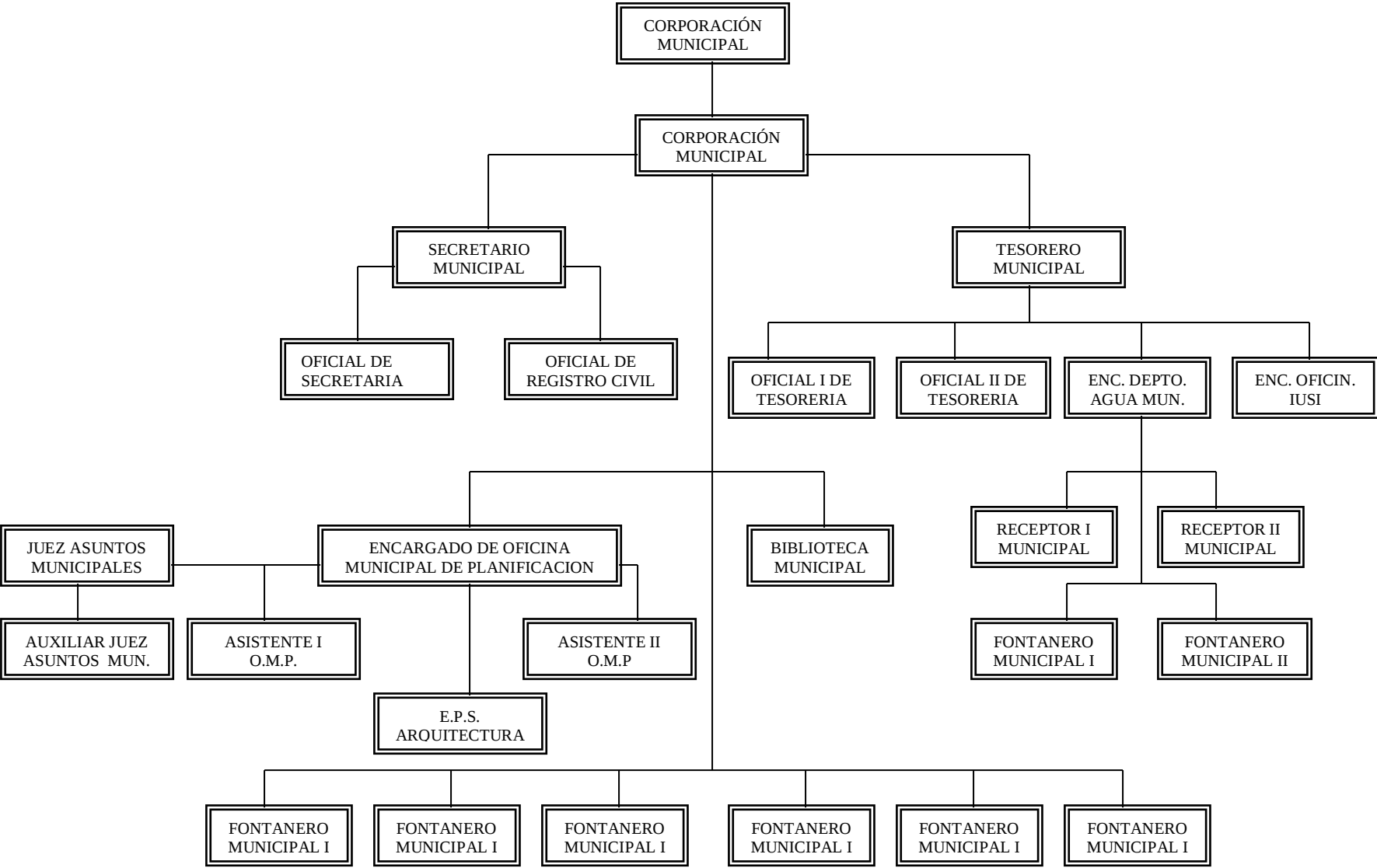
PROPUESTA DE ORGANIGRAMAS

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El organigrama es un modelo abstracto y sintomático, que permite obtener una idea uniforme a cerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a quién lo utiliza como instrumento de precisión. El organigrama tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, lo que permite que los integrantes de la Municipalidad y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global.

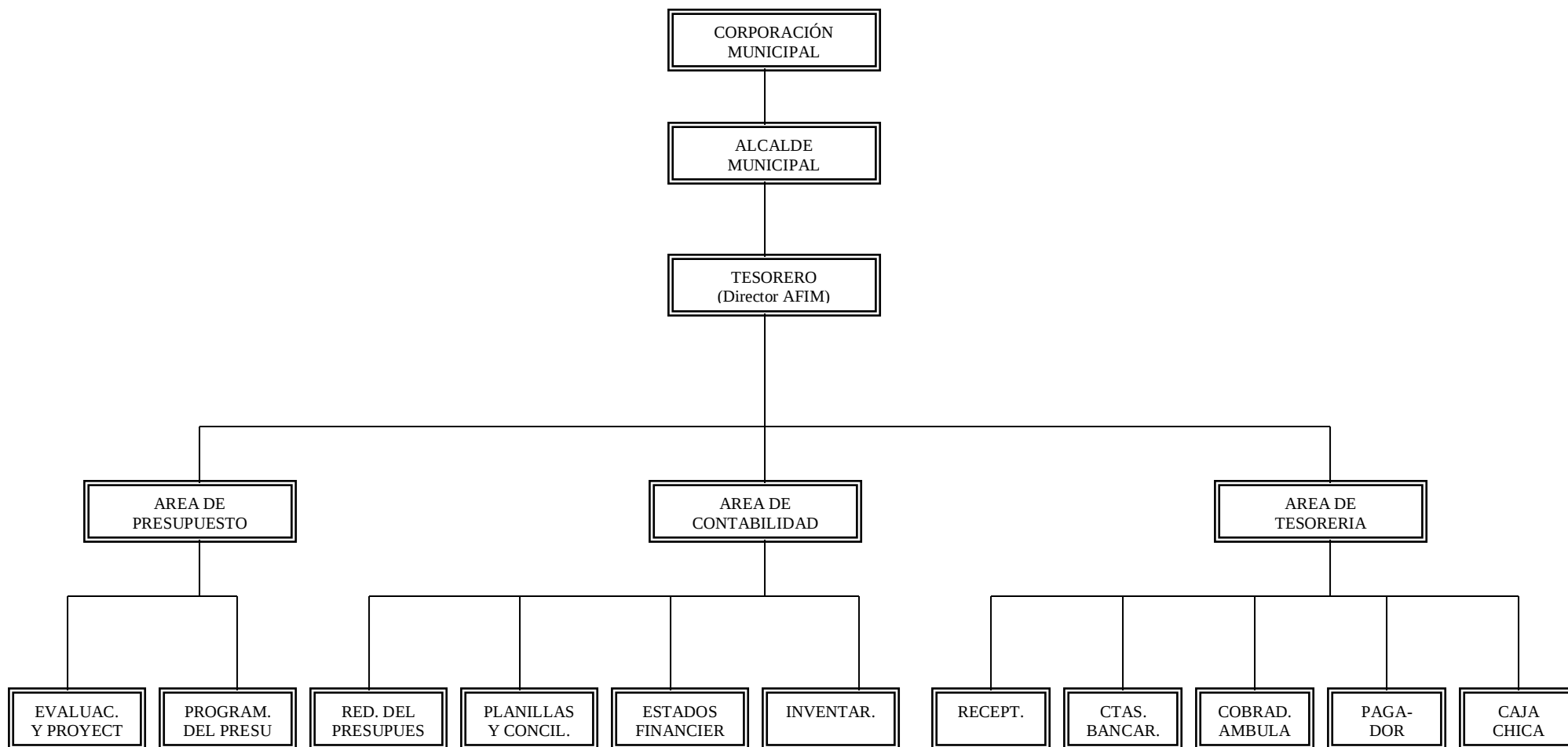
OBJETIVO:

El objetivo es que el total del personal lo conozca y lo tenga representado en cada área funcional, por la jerarquía que este representa para cada una de ellas, evitando así un desequilibrio en la asignación de sus funciones.

ORGANIGRAMA MUNICIPAL
MUCICIPALIDAD DE ESTANZUELA, ZACAPA

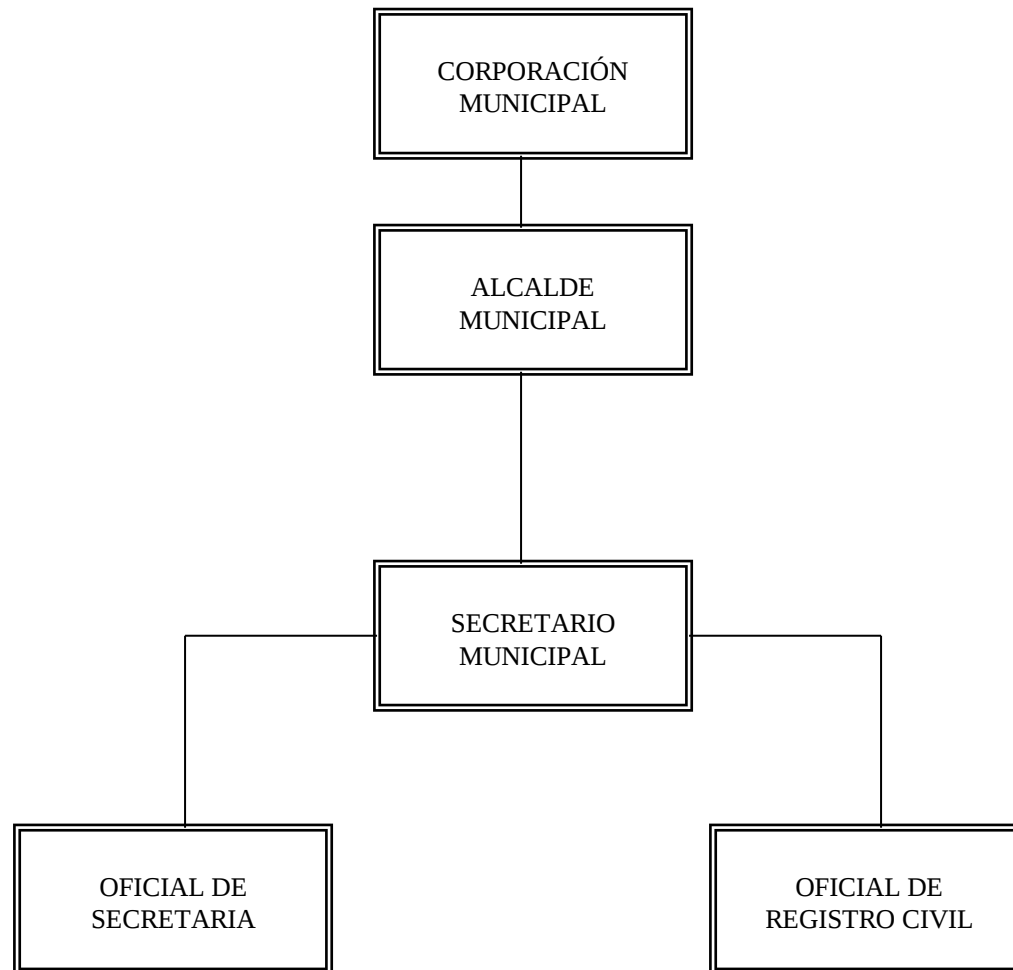


ORGANIGRAMA TESORERIA MUNICIPAL

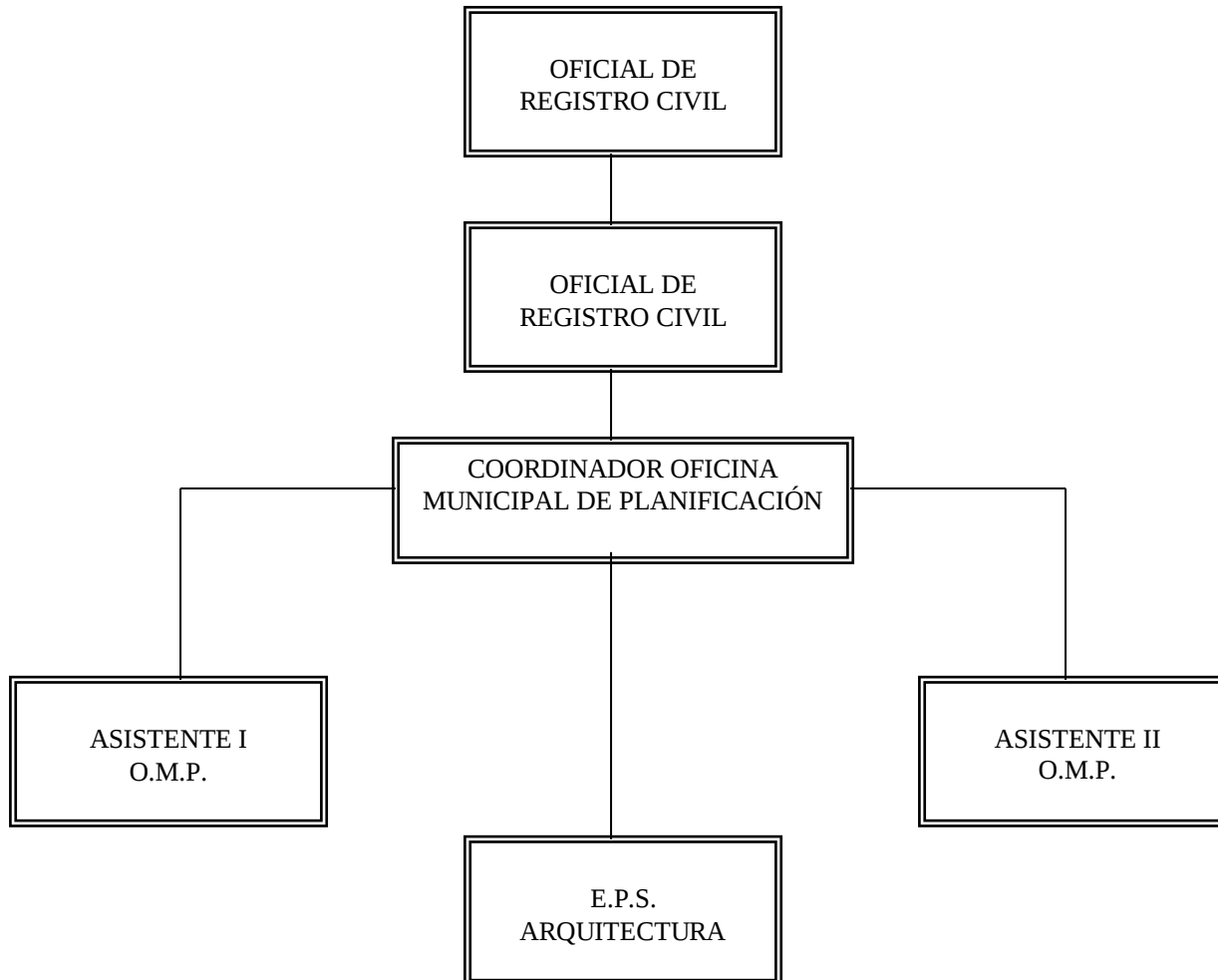


ORGANIGRAMA MUNICIPAL

SECRETARIA MUNICIPAL

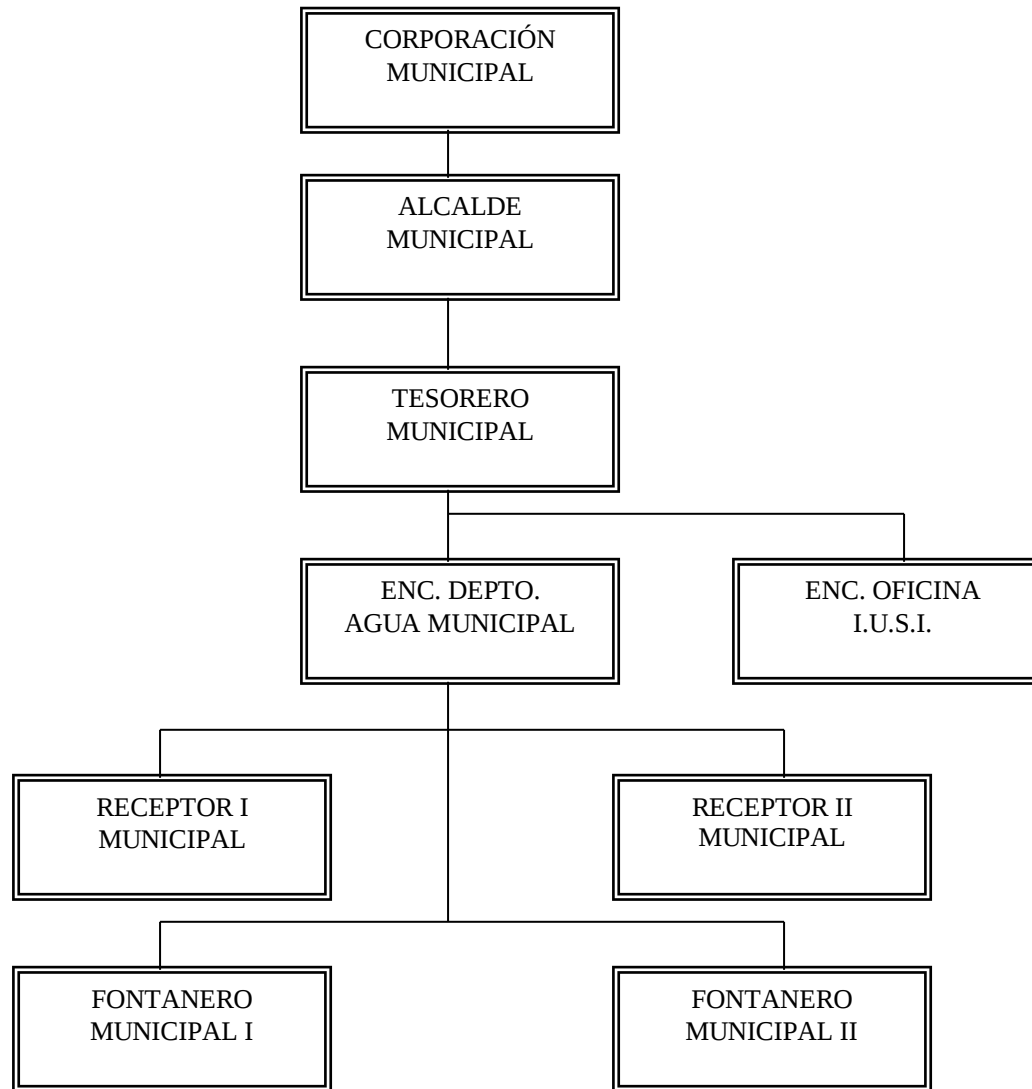


ORGANIGRAMA MUNICIPAL OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN



ORGANIGRAMA MUNICIPAL

OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN

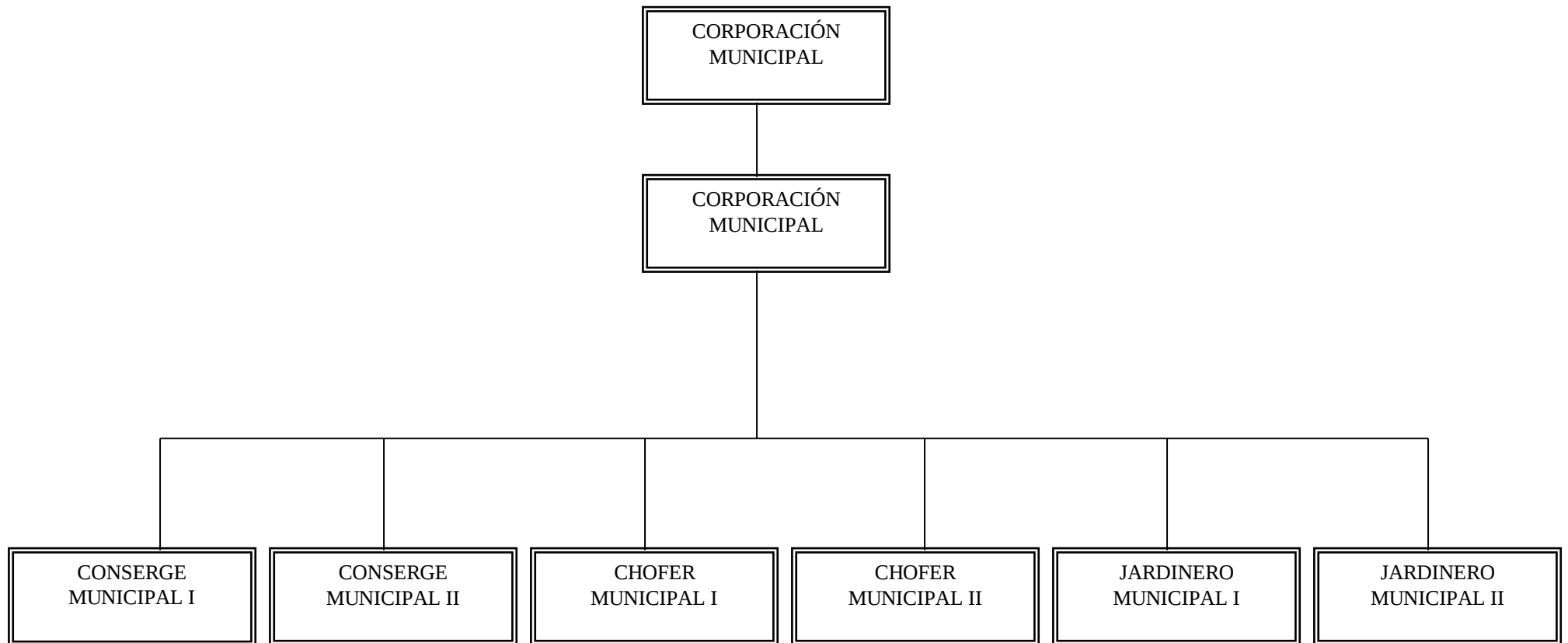


ORGANIGRAMA MUNICIPAL JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES



ORGANIGRAMA MUNICIPAL

PERSONAL DE APOYO Y LIMPIEZA





APÉNDICE III
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA
AL ALCALDE, SÍNDICOS Y CONCEJALES

Los alumnos y alumnas de la carrera de Administración de empresas, están realizando una investigación, con el objeto de identificar como se desarrolla el curso del proceso administrativo en la Municipalidad de Estanduela, Zacapa, por lo que solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas.

INDICADOR OBJETIVOS

1- ¿Cuenta la Municipalidad con objetivos establecidos?

SI ☐

NO ☐

2- ¿Cuáles son los objetivos de la Municipalidad?

3- ¿Quiénes participan en la elaboración de los objetivos?

Consejo Municipal ☐

Alcalde ☐

Ambas partes ☐

Otros: _____

4- ¿Los objetivos son comunicados al personal en forma clara y comprensible?

Si ☐

No ☐

5- ¿Con qué objetivos de acuerdo al área que abarca y tiempo en que se establecen cuenta la municipalidad?

Estratégico o generales
(Largo Plazo) ☐

Tácticos o Departamentales
(Corto o Mediano Plazo) ☐

Operaciones o Específicos
(Corto Plazo) ☐

Todos los Anteriores ☐

6- ¿EN que forma se les da a conocer los objetivos al personal?

Oral ☐

Escrita ☐

Otra ☐

7- ¿Los principales esfuerzos de todos los integrantes de la municipalidad están dirigidos hacia el logro de los objetivos?

SI ☐

NO ☐

INDICADOR ESTRATEGIA

8- Utilizan algún tipo de Estrategias para el logro de los objetivos.

SI ☐

NO ☐

9- ¿Qué tipo de estrategia utiliza la municipalidad para el logro de los objetivos?

10- ¿Quiénes participan en la elaboración de las estrategias?

Consejo Municipal ☐

Alcalde ☐

Ambas partes ☐

Otros: _____

11- ¿Las estrategias establecidas son comunicadas al personal?

SI ☐

NO ☐

12- ¿En que forma se dan a conocer las estrategias al personal?

Oral ☐

Escrita ☐

Otra ☐

INDICADOR POLÍTICAS

13- La Municipalidad cuenta con políticas establecidas.

SI ☐

NO ☐

14- ¿Cuáles son las políticas con que cuenta la Municipalidad?

15- ¿Considera que las políticas se encuentran bien definidas?

SI ☐

NO ☐

16- ¿Quiénes participan en la elaboración de las políticas?

Consejos de Desarrollo ☐

Consejo Municipal ☐

Ambas partes ☐

Otros: _____

17- ¿Qué toman como base para la elaboración de las políticas?

18- ¿Se dan a conocer las políticas al personal?

SI ☐

NO ☐

19- De que manera se dan ha conocer las políticas al personal

Oral ☐

Escrita ☐

Otra ☐

20- ¿Cumplen con las políticas establecidas?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

No se cumplen ☐

INDICADOR PROGRAMAS

21- ¿Existen programas de planificación adecuados para cada una de las actividades que se llevan a cabo en la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

22- ¿Quiénes participan en la elaboración de los programas?

Consejo Municipal ☐

Consejos de Desarrollo ☐

Ambas partes ☐

Otros: _____

23- ¿Qué toman como base para la elaboración de los programas?

24- Quienes se encargan de aprobar un programa.

☐ Intervención del Consejo Municipal

☐ Intervención del Alcalde

☐ Intervención con ambas partes

☐ Otros: _____

25- Los programas se encuentran por escrito y se explican con claridad al personal de la municipalidad.

SI ☐

NO ☐

26- ¿Los programas establecidos se ejecutan?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

No se cumplen ☐

INDICADOR PRESUPUESTO

27- ¿Cuenta la Municipalidad con un presupuesto establecido?

SI ☐

NO ☐

28- ¿El presupuesto con que cuenta la Municipalidad cubre las necesidades del Municipio?

SI ☐

NO ☐

29- ¿Con base a que se establece el presupuesto?

30- ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?

Consejo Municipal ☐

Alcalde ☐

Ambas Partes ☐

Otros: _____

INDICADOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

31- ¿Están todas las actividades específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas?

SI ☐

NO ☐

32- Cuenta la municipalidad con un organigrama.

SI ☐

NO ☐

33- Conoce el organigrama.

SI ☐

NO ☐

34- ¿Cuenta la Municipalidad con un manual que defina formalmente las condiciones actuales de la organización?

SI ☐

NO ☐

35- ¿Se revisa periódicamente la estructura de la municipalidad y el manual de organización?

SI ☐

NO ☐

INDICADOR AUTORIDAD

36- Existen en cada uno de los departamentos líneas de autoridad directa y claramente definidas.

SI ☐

NO ☐

37- ¿Entienden los miembros de la organización su trabajo, su autoridad y sus relaciones con otros miembros de la misma?

Totalmente ☐

Parcialmente ☐

No. ☐

INDICADOR FUNCIONES Y RESPOSNABILIDADES

38- ¿Cuenta la municipalidad con un manual de funciones?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

39- Se dan a conocer a cada uno de los trabajadores sus respectivas funciones?

SI ☐

NO ☐

40- El personal que labora en la Municipalidad realiza sus funciones con eficiencia y puntualidad.

SI ☐

NO ☐

41- Considera que sus funciones en la Municipalidad están siendo realizadas oportuna y eficientemente.

SI ☐

NO ☐

INDICADOR RECLUTAMIENTO

42- La Municipalidad utiliza el Reclutamiento y selección del personal, al contratar nuevos empleados.

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

INDICADOR SELECCIÓN

43- ¿Qué técnicas utiliza la municipalidad para la selección del personal?

☐

Entrevistas

☐

Pruebas de Conocimiento

☐

Otros: _____

INDICADOR INDUCCIÓN

44- Cuando ingresa un nuevo empleado a la Municipalidad se le presenta con el resto del personal.

SI ☐

NO ☐

45- Se le proporciona al nuevo empleado información sobre la municipalidad e información necesaria para el desempeño de sus funciones.

SI ☐

NO ☐

INDICADOR CAPACITACIÓN

46- ¿La municipalidad realiza capacitaciones para el personal?

SI ☐

NO ☐

47- En que período se realizan los programas de capacitación.

☐

Anual

☐

Bimestral

☐

Trimestral

☐

Mensual

☐

Otro: _____

INDICADOR COMUNICACIÓN

48- ¿Considera que existe una adecuada comunicación con el personal que labora en la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

49- ¿Cuáles son los métodos de comunicación que utiliza la municipalidad a nivel interno?

☐

Oral

☐

Escrito

☐

Ambos

☐

Otros: _____

INDICADOR MOTIVACIÓN

50- Se proporcionan alguna clase de incentivos para aquellos trabajadores que realicen eficientemente sus funciones.

Si

No

51- Qué clases de incentivos se les brinda al personal de la Municipalidad.

☐

Ascensos

☐

Recompensas

☐

Reconocimientos

☐

Otros: _____

INDICADOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

52- ¿Considera que la Municipalidad es administrada eficientemente?

SI ☐

NO ☐

53- ¿Los actuales miembros administrativos están siendo capacitados para lograr mayor eficiencia y efectividad?

SI ☐

NO ☐

54- ¿Se utilizan evaluaciones periódicas para medir el progreso y el potencial de los miembros de la administración?

SI ☐

NO ☐

55- ¿Cuál es la periodicidad en la que se realiza las evaluaciones para medir el progreso y el potencial de los miembros de la administración?

☐

Diario

☐

Quincenal

☐

Semanal

☐

Mensual

☐

Otro: _____

56- ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta como indicadores para medir el buen desempeño de los miembros de la administración?

☐

Actividades Realizadas

☐

Resultados Obtenidos

☐

Asistencia de los miembros administrativos

☐

Otros: _____

INDICADOR SUPERVISIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

57- ¿Existe un tipo de evaluación con que cuenta la municipalidad para evaluar el desempeño del personal?

SI

☐

NO

☐

58- Es evaluado el desempeño del personal que labora en la Municipalidad.

SI

☐

NO

☐

59- ¿Cuál es la periodicidad en la que se realiza supervisión al personal?

☐

Diario

☐

Quincenal

☐

Semanal

☐

Mensual

☐

Otro: _____

60- ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta como indicadores para medir el buen desempeño del personal de la Municipalidad?

☐

Actividades Realizadas

☐

Resultados Obtenidos

☐

Asistencia de los Trabajadores

☐

Otros: _____

61- Les son indicadas sus fallas en el desempeño de las actividades y a la vez les brindan posibles soluciones.

SI

☐

NO

☐



APÉNDICE IV

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE ESTANZUELA

INSTRUCCIONES: El presente instrumento pretende recolectar información del proceso administrativo de la municipalidad, para lo cual debe llenar los espacios en blanco y marcar con una “X” donde le parezca más adecuado.

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

INDICADOR OBJETIVOS

5- ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

6- ¿Cree usted que los objetivos de la municipalidad fueron establecidos de acuerdo a las necesidades de desarrollo económico social de las comunidades?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

7- ¿Ha participado en la elaboración de los objetivos de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

8- ¿Qué medios de comunicación se han utilizado para dar a conocer los objetivos de la municipalidad?

Oral ☐

Escrito ☐

Ambos ☐

Otros ☐

9- ¿Cree usted que los objetivos de la municipalidad se están alcanzando?

☐

Total

☐

Parcial

☐

No se cumplen

INDICADOR ESTRATEGIA

10- ¿Tiene conocimiento de las estrategias utilizadas por la municipalidad para poder alcanzar los objetivos?

SI ☐

NO ☐

11- ¿Son desarrolladas de manera clara y cuidadosa las estrategias para que estas sean comprendidas de mejor manera por el personal?

SI ☐

NO ☐

INDICADOR POLÍTICAS

12- ¿Existen políticas que rigen las funciones de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

13- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

14- ¿Quién es el responsable de establecer las políticas de la municipalidad?

Concejo Municipal ☐

Consejo de Desarrollo ☐

Ambas partes ☐

Otros: _____

15- ¿Se cumplen las políticas establecidas?

Total ☐ Parcial ☐
No se cumplen ☐

INDICADOR PROGRAMAS

16- ¿Son programadas las actividades realizadas por la municipalidad?

SI ☐ NO ☐

17- ¿Conoce los programas utilizados por la municipalidad?

SI ☐ NO ☐

¿Cuáles?

18- ¿Tiene conocimiento de quienes participan en la elaboración del so programas?

Concejo Municipal ☐ Consejo de Desarrollo ☐

Ambas partes ☐ Otros: _____

19- ¿Considera que las políticas se encuentran bien definidas?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

20- ¿Cree usted que son adecuados los programas utilizados?

SI ☐ NO ☐

INDICADOR PRESUPUESTO

21- ¿Cree usted que el presupuesto es elaborado de acuerdo a las necesidades financieras que presenta la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

INDICADOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

22- ¿Están todas las actividades específicamente asignadas a los individuos en las unidades adecuadas?

SI ☐

NO ☐

23- ¿Cuentan la municipalidad con un organigrama?

SI ☐

NO ☐

24- ¿Conoce el organigrama de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

25- ¿Considera que la estructura actual de la municipalidad llena las condiciones necesarias de acuerdo a las necesidades organizacionales o debe ser mejorado?

SI

NO

¿Por qué?

26- ¿Se dispone de un manual de funciones dentro de la organización para la realización de sus operaciones?

SI ☐

NO ☐

27- ¿Se cumplen las funciones establecidas en el manual respectivo?

Total ☐ Parcial ☐
No se cumplen ☐

28- ¿De que manera le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Oral ☐ Parcial ☐
Otra ☐

29- ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

SI ☐ NO ☐

INDICADOR RESPONSABILIDAD

30- ¿Considera que sus funciones en la municipalidad están siendo realizadas de acuerdo a los objetivos planteados?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

INDICADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

31- ¿Qué cualidades se requerían para optar al puesto de trabajo que usted ocupa?

32- ¿Qué procedimiento utilizó la municipalidad para contratarlo?

Convocatoria ☐ Presentó currículo ☐
Realiza entrevista ☐ Fue ascendido ☐
Otro: _____

INDICADOR INDUCCIÓN

33- ¿Cuándo ingreso a la municipalidad, fue presentado con el resto del personal?

SI ☐

NO ☐

34- ¿Se le proporciono la información básica acerca de la municipalidad cuando ingresó a la misma?

SI ☐

NO ☐

35- ¿Se le brindó la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones?

SI ☐

NO ☐

INDICADOR CAPACITACIÓN

36- ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

37- ¿Si su respuesta anterior es negativa, sugiera que cursos de capacitación le agradaría recibir?

INDICADOR COMUNICACIÓN

38- ¿Existe una buena comunicación con sus superiores?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

39- ¿Existe una adecuada comunicación con el demás personal?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

INDICADOR MOTIVACIÓN

40- ¿Recibe alguna clase de incentivos al desempeñar eficientemente sus funciones dentro de la municipalidad?

SI ☐

NO ☐

41- ¿Qué clases de incentivos se les brinda al personal de la municipalidad?

Ascensos ☐ Recompensas ☐

Reconocimientos ☐ Otros ☐

INDICADOR SUPERVISIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

42- ¿Existe supervisión por parte de su jefe inmediato superior?

SI ☐

NO ☐

43- ¿De que forma es realizada la supervisión?

Oral ☐ Escrita ☐

Ambas ☐

44- ¿Cuál es la periodicidad en la que se realiza la supervisión al personal?

Diario ☐ Quincenal ☐

Semanal ☐ Mensual ☐

45- ¿Le son indicadas sus fallas en el desempeño de sus actividades y al a vez le brindan posibles soluciones?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

