

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO.”**

MARCOS JOSÉ RACANCOJ VELÁSQUEZ

QUETZALTENANGO, ABRIL 2024



DIVISIÓN DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**
CUNOC-USAC



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO.”**

**TESIS
PRESENTADA POR:**

MARCOS JOSÉ RACANCOJ VELÁSQUEZ

PREVIO A OPTAR POR EL TÍTULO QUE LO ACREDITA COMO

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO**

QUETZALTENANGO, ABRIL 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

RECTOR MAGNÍFICO: M.A. WALTER RAMIRO MAZARIEGOS
BIOLIS

SECRETARIO GENERAL: LIC. LUIS FERNANDO CORDÓN LUCERO

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO:

DIRECTOR GENERAL Y PRESIDENTE: DR. CÉSAR HAROLDO MILIÁN
REQUENA

SECRETARIO ADMINISTRATIVO: MSC. JOSÉ EDMUNDO
MALDONADO

REPRESENTANTES DOCENTES: MSC. RAÚL BETHANCURT
MSC. EDELMAN MONZÓN

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL: BR. ALEYDA TRINIDAD DE
LEÓN

REPRESENTANTE DE EGRESADOS: LIC. VÍCTOR DÍAZ

DIRECTOR DE DIVISIÓN: MSC. SERGIO ANIBAL SUM
GARCÍA

COORDINADOR DE CARRERA: MSC. WALTER SANTIZO

PROFESIONALES QUE REALIZARÓN LOS EXÁMENES TÉCNICO PROFESIONAL
DE ÁREAS BÁSICAS

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:	LICDA. CLAUDIA EUNICE MÉNDEZ CAJAS
ÁREA DE OPERACIONES:	LIC. JAIME EDUARDO ARRIOLA VELASCO
ÁREA DE MATEMÁTICO-ESTADÍSTICO:	LIC. JAIME EDUARDO ARRIOLA VELASCO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:	MSC. HENNING DETLEFSEN
ÁREA DE MERCADOTECNIA:	MSC. WALTER ALFREDO SANTIZO LÓPEZ

ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MSC. WALTER ALFREDO SANTIZO LÓPEZ

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MSC. JAIME EDUARDO ARRIOLA VELASCO

PADRINO

DR. EDGAR VIDAL CAMPOSECO PÉREZ

NOTA

“ÚNICAMENTE EL AUTOR ES RESPONSABLE DE LAS DOCTRINAS SUSTENTADAS EN
EL PRESENTE TRABAJO DE GRADUACIÓN”

Artículo 31 del Reglamento para Exámenes Técnico profesional del Centro Universitario de
Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Quetzaltenango, 03 de Julio de 2,023.

Maestro:

Walter Alfredo Santizo López

Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de Occidente

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Coordinador:

En atención al Nombramiento según Oficio CAE. CC.EE. No. 032-2021, de Fecha 26 de octubre de 2,021, he procedido a asesor el trabajo de Graduación, de la Estudiante: **MARCOS JOSE RACANCOJ VELASQUEZ**, Con Numero de Carné No. 2064 00864 0901 y Registro Académico No. 201030372 el cual tiene como título: **"LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO"**.

Me permito informar a usted que el trabajo realizado por el estudiante tiene como aporte primordial:

Los resultados de la investigación de campo entre el investigador y personal de la municipalidad, permitió la realización de entrevistas dirigidas a jefes, oficiales, receptores, encargados, entre otro personal de la Municipalidad de San Mateo, basada en los temas siguientes: Información sobre el reclutamiento y selección de personal; administración de las remuneraciones; evaluación de desempeño; capacitación y desarrollo; seguridad e higiene.

De lo mencionado, se da a conocer el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas giradas alrededor de la gestión del recurso humano y su incidencia en la Municipalidad de San Mateo. La interacción directa con los sujetos de estudio, el lugar de trabajo y la ejecución de sus actividades en el puesto y cargo que desempeñan.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se da a conocer la relevancia de la gestión del recurso humano, la necesidad de capacitarse constantemente dentro del contexto de la actividad que realiza en el puesto o cargo de trabajo, dentro de las diferentes oficinas, departamentos, direcciones, así como las medidas necesarias que se han tomado.

Por lo antes expuesto, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, al presente trabajo de graduación, para su correspondiente proceso, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

PhD. Walter Alfredo Santizo López, M Sc.

Administrador de Empresas

Colegiado No. 7,554

Asesor

C. C. /...



OFICIO C.A.E. CC.EE. No. 032-2021
Quetzaltenango,
26 de octubre de 2021

Doctor
WALTER SANTIZO
Ciudad

Estimado Profesional:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el (la) estudiante **MARCOS JOSÉ RACANCOJ VELÁSQUEZ** con carné **2064 00864 0901** y Registro Académico **201030372**, de la Carrera de Administración de Empresas, de conformidad con lo preceptuado en el CAPITULO III, DEL TRABAJO DE GRADUACION, ARTICULOS 19 Y 20 DEL REGLAMENTO DE LOS EXAMENES DE EVALUACION FINAL, solicita nombramiento de **ASESOR** del mismo.

Esta Coordinación, en virtud de que el (la) estudiante mencionado (a) propuso los tres posibles temas a realizar, AUTORIZA el siguiente Tema de Trabajo de Graduación denominado **"LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO"** Asimismo, solicita su colaboración en el sentido de que se sirva **ASESORAR** el trabajo indicado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Carlos Roberto Rodas Arango
Coordinador de la Carrera de
Administración de Empresas

Vo.Bo.
Msc. Walter Valdemar Poroj Sacor.
Director de División CC.EE.

C.c. Estudiante
Archivo



coordinacionadmon@cunoc.edu.gt



Coordinación Administración
de Empresas - Cunoc/Usac



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-

El infrascrito DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN No. AE. 010-2024** del día **veintisiete** de **febrero** de dos mil **veinticuatro** presentado por el (la) estudiante **Marcos José Racancoj Velásquez**, con carné No. **2064 00837 0901**, Registro Académico: **201030372** emitida por el Coordinador de la Carrera de: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: **"LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO"**

Quetzaltenango 12 de abril 2024

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Msc. Sergio Anibal Sum Garcia
Director de la División de
Ciencias Económicas

DEDICATORIA

A DIOS: Fuente de sabiduría, que ha llenado mi vida de oportunidades y bendiciones para poder alcanzar este triunfo, el cual es por él y para él.

A MI MADRE: MARÍA ANGELICA VELÁSQUEZ: Quien ha sido pilar fundamental para poder llegar a este momento, a quien agradezco infinitamente por su amor, confianza y apoyo incondicional, este sueño es por ella.

A MIS HERMANOS: ERNESTO ALDAIR, BERLY MAGALAY Y JULIO CESAR VELÁSQUEZ: Quienes me han ayudado en todo momento y confiado en todo lo que he realizado.

A MIS ABUELOS MATERNOS: MARCOS VELÁSQUEZ (QEPD) JULIANA SAPÓN (QEPD): Con mucho cariño y respeto.

A MI NOVIA: EUNICE MORALES: Por su amor, cariño y apoyo en cada momento.

A MIS AMIGOS: Alexander García, Fernando Polanco, Moisés Rodas, Alejandro y Francisco Berthet, Rafael García y Luis Amado. Con mucho cariño y agradecimiento por su apoyo incondicional en mi vida universitaria.

AL MAESTRO WALTER SANTIZO: Que gustosamente acepto ser asesor de mi trabajo de graduación.

A LOS DISTINGUIDOS PROFESIONALES DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS QUE ME BRINDARÓN SU APOYO EN TODAS LAS ETAPAS DE MI CARRERA.

LICENCIADOS: WALTER SANTIZO.

EDUARDO ARRIOLA.

A MI PADRINO:

DOCTOR: EDGAR VIDAL CAMPOSECO PEREZ

A LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESPECIALMENTE AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE.

CONTENIDO

Siglas 1

Introducción	2
CAPITULO I	4
MARCO TEORICO CONTEXTUAL MUNICIPIO DE SAN MATEO QUETZALTENANGO.....	4
1.1 MUNICIPIO DE SAN MATEO QUETZALTENANGO	4
1.2 Ubicación y extensión geográfica	4
1.3 Estructura espacial o distribución actual	4
1.4 Monografía de la region	6
➤ a. Actividad Económica.....	6
➤ b. Autoridades del Municipio	6
➤ Comunitarias	6
➤ Autoridades Municipales.....	7
a. Normativa vigente	9
I. Constitución de la República de Guatemala	9
II. Código Municipal Decreto 12-2002	10
III. Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87.....	11
IV. Código Municipal Decreto 12-2002	14
V. Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97	14
VI. Código de Trabajo Decreto 1441.....	15
VII. Reglamento Interno de Relaciones Laborales	16
VIII. Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango.....	17
➤ 17	
IX. Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos	21
CAPITULO II	22
Administración y administración pública de recursos humanos.....	22
1. Administración.....	22
2. Gestión de recursos humanos	23
3. Administración Pública	24
4. Principios	24
5. Elementos.....	28
a. Elemento humano o recurso humano	28

b.	Elemento material	30
c.	Elemento Económicos o Financieros	30
6.	Administración de Recursos Humanos	32
a.	Procesos de desarrollo para las y los empleados	33
7.	Organización administrativa	35
8.	Organización de recursos humanos	37
a.	Planificación estrategica	38
b.	Integración y organización de personal	39
c.	Selección y reclutamiento de personal	45
➤	Técnicas de reclutamiento	46
➤	Tipos de reclutamiento	47
➤	49	
d.	Selección de personal	49
•	Capacitación y desarrollo del personal	49
➤	Capacitación y desarrollo organizacional	51
➤	Evaluación de desempeño	52
➤	Remuneración, incentivos y condiciones de trabajo	54
➤	Remuneración	54
➤	Incentivos de producción	54
➤	Condiciones de trabajo	56
➤	Higiene y seguridad social	56
➤	Salud física y mental adecuada	57
➤	Riesgos en el trabajo	58
➤	Accidentes laborales	59
	Capitulo III	61
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	61
➤	Administración de las remuneraciones	69
➤	Evaluación de desempeño	73
➤	Capacitación y desarrollo	78
➤	Seguridad e higiene	84
	Capitulo IV	94
	Hallazgos importantes	94
	COMPROBACIÓN DE LA HIPOTÉSIS	96

CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
ANEXOS	105
1 Planteamiento del Problema.	105
2. Definición del Problema.	107
a. Justificación del Problema.	107
b. Objetivos	108
c. DELIMITACION DEL PROBLEMA	108
d. Hipótesis.....	109
3. Operacionalización de la Hipótesis	109
2. BOLETA DE ENTREVISTA.....	111
3. FOTOGRAFIAS	115
9. 119	
4. Propuesta de implementación del departamento de Recursos humanos en la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango.....	119

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO (2017).....	8
ILUSTRACIÓN 2 CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO MUNICIPAL.....	20
ILUSTRACIÓN 3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	25
ILUSTRACIÓN 4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS	34
ILUSTRACIÓN 5 FACTORES DE DESEMPEÑO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	53
ILUSTRACIÓN 6 FACTORES INFLUYENTES DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.....	64
ILUSTRACIÓN 7 CRITERIOS PARA DETERMINAR EL SALARIO EN LA MUNICIPALIDAD	69
ILUSTRACIÓN 8 TÉCNICAS APLICABLES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	79

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 LUGARES POBLADOS, SAN MATEO, QUETZALTENANGO 5

TABLA 2 MICROREGIONES DEL MUNICIPIO DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO	5
TABLA 3 ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	37
TABLA 4 INTEGRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL DE SAN MATEO	41
TABLA 5 PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	68
TABLA 6 OBJETIVOS PARA DETERMINAR COMPETENCIAS EN ESTA MUNICIPALIDAD.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 5 INSTRUMENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS.....	65
GRÁFICA 10 POLÍTICAS SALARIALES APLICABLES EN LA MUNICIPALIDAD.....	71
GRÁFICA 12 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y AUTORIDAD QUE LO REALIZA	74
GRÁFICA 13 FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	76
GRÁFICA 14 VENTAJAS APLICABLES EN LA MUNICIPALIDAD CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	77
GRÁFICA 16 PROCESOS INTERNOS DE CAPACITACIÓN.....	80
GRÁFICA 17 PARTICIPACIÓN DIRECTA DE LOS EMPLEADOS EN PROCESO DE PLANEAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	81
GRÁFICA 18 EXISTENCIA DE POLÍTICAS DE ASCENSO PARA EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD	82
GRÁFICA 19 REQUISITOS PARA ASCENDER A UN PUESTO INMEDIATO SUPERIOR.....	83
GRÁFICA 20 RIESGOS EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	85
GRÁFICA 21 RIESGOS DE ACCIDENTES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.....	87
GRÁFICA 22 RIESGOS DE SALUD AL DESEMPEÑAR EL TRABAJO	88
GRÁFICA 23 ELEMENTOS PARA CREAR UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO	90

Siglas

CT	Código de Trabajo Decreto 1441
CM	Código Municipal Decreto 12-2002
CPRG	Constitución Política de la República de Guatemala
FARCPM.	Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango
LOP	Ley Orgánica del Presupuesto Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala
LOE	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97
LSC	Ley de Servicio Civil Decreto. 1748
LSM	Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87
OIT	Organización INTERNACIONAL de Trabajo
RGVGC	Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos
RIRL	Reglamento Interno de Relaciones Laborales
RRHH	Recursos Humanos
SSO	Seguridad Social y Ocupacional

Introducción

En Guatemala se encuentra distribuida geográficamente en 22 departamentos y 340 municipios, delegándose el gobierno municipal a cada uno de ellos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, código municipal y leyes vigentes en el país. Cada uno de ellos tiene sus antecedentes propios de creación y su funcionamiento interno, se rige por normas individualizadas, como lo son los reglamentos internos, manuales y resoluciones municipales. Es precisamente a partir de las funciones delegadas a las autoridades municipales y el ente autónomo que se toman decisiones para el buen funcionamiento y desarrollo de las diferentes actividades y la prestación de servicios hacia la población.

De esa delegación de funciones, la Municipalidad de San Mateo, departamento de Quetzaltenango como entidad autónoma puede tomar sus propias decisiones, establecer los lineamientos para la elección de su personal y estructurar su organización para el funcionamiento, ejecución, planificación de acciones definidas en las leyes vigentes en el país y para el alcance del bien común de la población.

Para conocer cuál es y ha sido la gestión de los recursos humanos y la incidencia en el personal de la municipalidad de San Mateo, se plasma el contexto mediante capítulos, ilustraciones, tablas y gráficas. En este sentido, el Capítulo I, hace referencia al marco teórico contextual del municipio de San Mateo Quetzaltenango, entorno del municipio, su distribución territorial, estructura organizacional municipal y administrativa, el énfasis a la normativa interna y de carácter general vigente que rigen el funcionamiento de la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango.

En el contenido del capítulo II, se establece el referente teórico de la administración, gestión de recursos humanos, la administración pública, sus principios, elementos y la administración de recursos humanos, el contexto de los procesos de administración de los recursos humanos.

Dentro de la investigación, se obtuvieron algunos resultados del trabajo de campo mediante instrumentos, técnicas de investigación, los cuales se confrontan con la teoría sobre la gestión de

recursos humanos y su incidencia con el personal de la municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango

En ese sentido, en el capítulo III, se describe el análisis e interpretación de datos, que surgieron de la investigación de campo, que fue orientada a conocer el que hacer del personal de municipalidad, según el cargo o puesto que desempeñan y conocer la incidencia que tiene en ellos, a partir de la relación laboral, si los mismos son acordes o no a las normas, reglamentos internos y manuales vigentes, en cuando a enfocarse a gestión y administración de los recursos humanos en la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango.

Dentro del capítulo IV, se establecerán los hallazgos encontrados de conformidad con la información recopilada con la observación, el personal de la municipalidad, a través de su personal, mismas que son confrontadas con los objetivos establecidos en esta investigación. Así mismo se encontrará la comprobación de la hipótesis.

En base al contexto expuesto se establecerán las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación, así como los anexos necesarios que complementaron la presente investigación y dentro de las cuales se incluye la propuesta de implementación del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo Quetzaltenango.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL MUNICIPIO DE SAN MATEO QUETZALTENANGO

1.1 MUNICIPIO DE SAN MATEO QUETZALTENANGO

Surge el nombre de San Mateo según la historia porque en el centro del mismo, existió un gran ciprés en el que apareció la imagen en bulto de San Mateo Apóstol, razón por la que se estableció como patrono del lugar, posteriormente en el lugar se construyó la Iglesia Católica que alberga actualmente a la imagen del mismo nombre (SEGEPLAN/DPT, 2012).

El origen de la población es de ascendencia Quiche, comenzó como una guardianía el 18 de octubre de 1,700, que llevaba el nombre de Comitaca, tenía como objetivo evitar el avance de la raza Mam que se acercaba a las tierras quetzaltecas y fue declarado como municipio el 6 de febrero de 1883, a solicitud de sus pobladores cumpliendo los requisitos de ese tiempo.

1.2 Ubicación y extensión geográfica

Se encuentra ubicado en el occidente del país, en la falda norte del cerro “Siete Orejas”, a 210 kilómetros de la Ciudad Capital y a 10 del departamento de Quetzaltenango sobre la carretera interamericana, y es el municipio número veintiuno de los veinticuatro municipios que integran el departamento de Quetzaltenango, con una extensión territorial de 20 kilómetros cuadrados, colinda al Norte: con San Miguel Sigüila, al Este: con la Esperanza y Quetzaltenango, al Sur con Quetzaltenango y Concepción Chiquirichapa y al Oeste con San Juan Ostuncalco.

1.3 Estructura espacial o distribución actual

El municipio de San Mateo se encuentra formado por la cabecera, 4 aldeas y 3 caseríos

Tabla 1. Lugares poblados, San Mateo, Quetzaltenango

Nombre	Categoría
Casco Urbano	Pueblo – cabecera municipal
San José Pachimachó	Aldea
Los Cayax	Aldea
La Soledad	Aldea
El Rosario	Aldea
Pacamán	Caserío
Santucur	Caserío
San Isidro	Caserío

Fuente: Extraído de SEGEPLAN/DPT (2012, pág. 9)

De acuerdo con el plan de desarrollo municipal la distribución territorial del municipio de San Mateo se estableció en microrregiones, para fines de planificación y análisis de los centros poblados en tres microrregiones de acuerdo a las dinámicas poblacionales y localización de los mismos de la siguiente manera:

Tabla 2. Microrregiones del municipio de San Mateo, Quetzaltenango

MR1	MR2	MR3
Casco Urbano	San José Pachimachó	El Rosario
Santucur	Los Cayax	
Pacamán		
La Soledad		
San Isidro		

Fuente: Extraído de SEGEPLAN/DPT (2012, pág. 10)

1.4 Monografía de la region

➤ a. Actividad Económica

La población del Municipio de San Mateo, dentro de sus principales actividades económicas esta la agricultura y las artesanías. Siendo la agricultura, la que les permite la obtención de recursos a través de la cosecha de diferentes granos, como el maíz, frijol, haba; frutas como la manzana, durazno y pera; y verduras como la papa, entre otros. Asimismo, dentro de los productos artesanales que fabrican esta la elaboración de indumentaria (típicos, güipiles) y elaboración de ropa (suéteres, pantalones y faldas).

De lo anterior, es importante mencionar que los habitantes del lugar, realizan algunas actividades industriales como la elaboración de estufas industriales y planchas de cocina. Asimismo, algunos se dedican al comercio informal.

➤ b. Autoridades del Municipio

➤ Comunitarias

Las Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares, regula en el artículo 56. El Concejo Municipal, de acuerdo a los usos, normas, y tradiciones de las comunidades, reconocerá a las alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares, como entidades representativas de las comunidades, en especial para la toma de decisiones y como vínculo de relación con el gobierno municipal.

El nombramiento de alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares lo emitirá el alcalde municipal, con base a la designación o elección que hagan las comunidades de acuerdo a los principios, valores, procedimientos y tradiciones de las mismas.

Dicho reconocimiento se establece conforme a la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal. Derivado de ello el municipio de San Mateo cuenta con los diferentes consejos comunitarios de desarrollo (COCODES) y los comités educativos (COEDUCAS), dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Consejo comunitario de Desarrollo Aldea Soledad
- Consejo comunitario de Desarrollo Santucur

- Consejo comunitario de Desarrollo Aldea la Reforma
- Consejo comunitario de Desarrollo Aldea San José Pachimacho
- Consejo comunitario de Desarrollo Aldea Los Cayax
- Consejo Comunitario de Desarrollo Caserío San Isidro Los Ochoa
- Consejo Comunitario de Desarrollo Caserío Pacaman
- Consejo Comunitario de Desarrollo Aldea El Rosario
- Consejo Comunitario de Desarrollo Zona 4
- Consejo Comunitario de Desarrollo Zona 3

➤ **Autoridades Municipales**

Son las que representan a nivel municipal a la población del Municipio de San Mateo, las cuales son electas cada cuatro años, mediante sufragio universal por la población y que están organizadas de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal, asimismo, la mismas goza de autonomía y está sujetas a la legislación nacional vigente. A partir de la regulación legal, El Concejo Municipal es la máxima autoridad del municipio, integrada por el alcalde Municipal, Síndicos y concejales.

Al establecerse las autoridades municipales, se hace necesario para el buen funcionamiento de la municipalidad la contratación de recurso humano, el cual es distribuido en las diferentes oficinas, direcciones y/o dependencias de la Municipalidad de San Mateo, según sea necesario y dentro de los límites que enmarca la legislación guatemalteca.

Es así que actualmente la municipalidad de San Mateo cuenta con varias oficinas que se encuentran dentro y fuera de las instalaciones físicas de la misma, lo cual provoca la movilización del personal hacia otros espacios alrededor de la municipalidad, para prestar los diferentes servicios públicos. Para el efecto, a continuación, se presenta una ilustración de la estructura organizacional de la Municipalidad de San Mateo Quetzaltenango.

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO (2017)



Fuente: Honorable Concejo Municipal de la Municipalidad de San Mateo (2020)

a. Normativa vigente

Constituyen el conjunto de normas vigentes, positivas y de aplicación general, las cuales se han establecido con el objeto de regular la conducta de las y los guatemaltecos, sus derechos, obligaciones. En este sentido, se establece la jerarquía de normas leyes: normas de carácter constitucional, leyes ordinarias, reglamentarias y las individualizadas.

Es preciso indicar, que a nivel municipal rigen las normas constitucionales, leyes ordinarias, reglamentos y manuales, creados con el fin de establecer y regular las funciones, atribuciones, responsabilidades y procedimientos necesarios para la prestación de servicios municipales.

I. Constitución de la República de Guatemala

En el capítulo VII de la Constitución Política de la República de Guatemala refiere al Régimen Municipal del artículo 253 al 262, reconociendo la autonomía de cada municipalidad, estableciendo que: Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: a) Elegir a sus propias autoridades; b) Obtener y disponer de sus recursos; y c) Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.

La misma señala que el gobierno municipal está integrado por un concejo el cual se integra por el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto, para un período de cuatro años y pudiendo ser reelectos. Las decisiones las aprueban a través de acuerdos municipales.

Por la autonomía que la Carta Magna otorga a sus municipios a través de sus autoridades municipales, pueden hacer la elección de los funcionarios o empleados públicos de conformidad con las leyes del país en concordancia por la Ley de Servicio Municipal, encargada de regular las relaciones entre la municipalidad, empleados y funcionarios públicos.

En esta ley en la sección séptima, octava y novena del capítulo II derechos sociales, se establecen las garantías y derechos de los trabajadores y servidores públicos, a partir del artículo 93 al 117 de

este cuerpo legal. De ello, se hace una breve mención del contenido de los artículos citados, en primer termino la salud como un derecho fundamental del ser humano y bien público, sin discriminación alguna, siendo el Estado el encargado de velar por ella y brindar la asistencia social a sus habitantes, quedando obligadas todas las personas e instituciones están a velar por su conservación y restablecimiento.

En segundo lugar la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria. Siendo el Estado, los empleadores y los trabajadores cubiertos por el régimen, con la única excepción de lo preceptuado por el Artículo 88 de esta Constitución, tiene obligación de contribuir a financiar dicho régimen y derecho a participar en su dirección, procurando su mejoramiento progresivo, quedando delegado este régimen de seguridad al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y a cubrir el Estado la cuota que corresponda, según asignación dentro de su presupuesto de ingresos y egresos.

En tercer término, todo lo referente al régimen de trabajo en sus generalidades y específicamente en la sección novena los trabajadores del Estado, las relaciones que derivan del estado, sus entidades descentralizadas o autónomas, que a la vez se rigen por la Ley del Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades. Dentro de la misma se regula lo referente a las remuneraciones y prestaciones laborales, prohibiciones de desempeñar más de un cargo público, así como la opción al régimen de clases pasivas.

II. Código Municipal Decreto 12-2002

El estado se organiza para proteger a la persona y la familia, su fin principal y supremo es la realización del bien común. Es importante saber que constitucionalmente se le han conferido facultades a las entidades autónomas, centralizadas y descentralizadas para establecer las relaciones con su personal, así mismo la creación de reglamentos internos, acuerdos municipales para la adecuada administración de la municipalidad.

El artículo 80 del Código Municipal establece que las relaciones laborales entre la municipalidad y sus funcionarios y empleados se rigen por la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que

sobre la materia emita el Concejo Municipal, los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.

De conformidad con lo expuesto, el artículo 34 del Código Municipal Decreto número 12-2002 del Congreso de la Republica de Guatemala indica: Reglamentos internos. El concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal. En este sentido, es importante mencionar los reglamentos que rigen la administración de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo, los cuales se resumen a continuación:

III. Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87

Las relaciones laborales de las municipalidades con los empleados y funcionarios se normarán de conformidad con la Ley de Servicio Municipal, esto de acuerdo a lo que establece el artículo 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala. Aunado a los reglamentos, acuerdos municipales aprobados por el Concejo Municipal y leyes vigentes en el país.

En el artículo 44. Derechos de los trabajadores municipales. Los trabajadores municipales gozan de los derechos establecidos en la Constitución Política de la República, los contenidos en esta ley, sus reglamentos y además los siguientes:

a) A no ser removidos de sus puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, previstas en esta ley.

b) A gozar de un período de vacaciones remuneradas por cada año de servicios continuos en la forma siguiente: a 20 días hábiles, después de un año de servicios continuos; a 25 días hábiles, después de 5 años de servicio continuos. Las vacaciones deben gozarse en períodos continuos y solamente podrá dividirse en dos partes como máximo, cuando se trate de labores de índole especial que no permitan ausencias prolongadas del servicio. Las vacaciones no son acumulables de año en año con el objeto de disfrutar posteriormente un período mayor, ni son compensables en dinero,

salvo que, al cesar la relación de trabajo, por cualquier causa, el servidor hubiere adquirido el derecho y no lo hubiere disfrutado, en cuyo caso tiene derecho a la compensación en efectivo de las que se hubiere omitido, hasta por un máximo de dos años o la parte proporcional correspondiente.

c) A disfrutar de licencia con o sin goce de salario, según el caso; por enfermedad, gravidez, accidente, duelo, becas, estudios, capacitación y adiestramiento en el servicio, de conformidad con el Código Municipal y reglamentos de personal.

d) A enterarse de las calificaciones periódicas de sus servicios.

e) A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado, equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos, y si estos no alcanzaren a un año la parte proporcional al tiempo trabajado. Su importe debe calcularse conforme al promedio de los sueldos devengados durante los últimos seis meses de la relación de trabajo, y dicha prestación no excederá del equivalente a diez meses de salario.

f) A recibir un aguinaldo anual, igual al monto de un salario mensual, que se liquidará de la siguiente forma: Un cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el otro cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de enero de cada año, de conformidad con la ley y reglamentos respectivos.

g) A gozar de pensiones, jubilaciones y montepíos de conformidad con el Plan de Prestaciones del Empleado Municipal y demás leyes específicas.

h) Al ascenso a un puesto de mayor jerarquía, previa comprobación de eficiencia y méritos, de conformidad con las normas de esta ley y sus reglamentos.

i) A un salario justo que le permita una existencia decorosa de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal y de acuerdo con las posibilidades económicas de la municipalidad en cuestión.

j) A recibir un trato justo y respetuoso a su dignidad personal en el ejercicio de su cargo.

k) La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el cien por ciento de su salario, durante los treinta días que precedan al parto y los cuarenta y cinco días siguientes. Dicho descanso podrá ampliarse dependiendo de las condiciones físicas de la madre, por prescripción médica.

l) La madre trabajadora tendrá también derecho a un período de lactancia, consistente en un descanso de una hora diaria, para alimentar a su hijo. El período de lactancia se fija en seis meses a partir de la finalización del período post natal. El período de lactancia podrá ampliarse por prescripción médica.

m) Los trabajadores municipales tienen el derecho de asociarse libremente para fines profesionales, cooperativos, mutualistas, sociales o culturales. Es libre la sindicalización de los trabajadores municipales, para la defensa de sus intereses económico-sociales. Se reconoce el derecho de huelga de los trabajadores municipales, el cual únicamente podrá ejercitarse en la forma que preceptúa la ley y en ningún caso podrá afectar la atención de los servicios públicos esenciales.

n) A que, en caso de muerte del servidor municipal, su familia tendrá derecho al pago de los funerales de este, pero su monto no podrá exceder de dos meses del sueldo que devengaba aquel.

En el mismo cuerpo legal en el artículo 45. Se indica: Excepción. Los trabajadores municipales, comprendidos dentro del servicio de confianza o de libre nombramiento y remoción, gozarán de los derechos establecidos en el artículo anterior, a excepción de los previstos en el literal a).

Aunado a lo mencionado, el artículo 80 del mismo cuerpo legal establece: Las relaciones laborales entre la municipalidad y sus funcionarios y empleados se rigen por la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos, que sobre la materia emita el Concejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.

IV. Código Municipal Decreto 12-2002

El artículo 1 del Código Municipal, señala: Carácter de la ley. Esta ley y los derechos que establece, son garantías mínimas de los trabajadores, irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas conforme a las municipalidades y en la forma que establece esta ley. Son nulos ipso jure todos los actos y disposiciones que se opongan a esta ley o que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que establecen: La Constitución Política de la República, la presente ley y los adquiridos con anterioridad.

El objeto de ley se encuentra en el asidero legal, artículo 2, la cual establece: La presente ley regula las relaciones entre municipalidades y sus servidores, asegurando a éstos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficiencia y eficacia administrativa mediante la aplicación de un sistema de administración de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

V. Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97

La ley tiene por objeto regular lo referente a la organización y funcionamiento del Organismos Ejecutivo, asimismo, en el considerando cinco, citando el artículo 224 constitucional, el cual indica que la administración será descentralizada, delegando el gobierno central, las funciones, ejecución y control administrativo de ciertas funciones a entes distintos de sí mismo o sus entidades autónomas y descentralizadas, reteniendo las funciones reguladora, normativa y de financiamiento con carácter subsidiario y de control.

Lo referente a la administración pública, es directamente una función del organismo Ejecutivo, a través de las entidades centralizadas, descentralizadas y autónomas, pues a través de ellas se hacen las asignaciones presupuestarias hacia las municipalidades, misma actividad que está contenida dentro de la ley orgánica del presupuesto Decreto 101-97, es así que el artículo 40, de este último decreto establece que la presentación y aprobación del presupuesto. Las entidades descentralizadas presentarán su proyecto de presupuesto de ingresos y egresos al Organismo Ejecutivo, a través del Ministerio de Finanzas Públicas, El Organismo Ejecutivo los aprobará antes del quince de diciembre de cada año y ordenará publicar en el diario oficial el acuerdo gubernativo correspondiente.

VI. Código de Trabajo Decreto 1441

Establece los principios, garantías, derechos, obligaciones para las y los trabajadores, así como para los patronos, derivados de una relación de trabajo sea de forma individual o colectiva. El cual constituye un mínimo de garantías sociales, protectoras e irrenunciables para el trabajador, según tipos de contratación que se requieran dentro de una institución o empresa.

En la sección octava del capítulo segundo del título segundo de la Constitución Política de la República de Guatemala, considera al derecho de trabajo como un derecho social, resaltando los principios, lineamientos y principales prestaciones laborales. Para Fernández Molina (2006, pág. 77) destaca dentro de los principios "el de tutelaridad y el de irrenunciabilidad de derechos, así como la proclama de que esos derechos son mínimos susceptibles únicamente de ser mejorados".

Los procedimientos y procesos en el actuar de los trabajadores de la municipalidad, no escapan de lo establecido en este código, ya que dentro del mismo se establecen las relaciones laborales, la aprobación de los pactos colectivos de condiciones de trabajo, la creación, elaboración, homologación y publicidad de los reglamentos interiores de trabajo necesarios que deberán ser de conocimiento de todo el personal que labora en la municipalidad.

Para el efecto es importante conocer que es el pacto colectivo de condiciones de trabajo, según el código de trabajo estableciendo en el artículo 49, es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativa a éste.

El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte. Las disposiciones de los artículos 45 a 52 inclusive, son aplicables al pacto colectivo de condiciones de trabajo en lo que fueren compatibles con la naturaleza esencialmente normativa de éste.

En este sentido el artículo 57 del Código de Trabajo establece que el Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos

colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. No es necesario incluir en el reglamento las disposiciones contenidas en la ley.

Derivado de lo anterior, y conforme a las facultades y atribuciones que las normas vigentes conceden a las autoridades de la municipalidad de San Mateo, han creado distintos reglamentos, manuales para regir la conducta de los funcionarios o empleados públicos dentro de ella, apegados los mismos a las normas de carácter general e individual.

VII. Reglamento Interno de Relaciones Laborales

El artículo 1 del reglamento establece que: El propósito del reglamento es para regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas de trabajo y establece las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores, para mejorar las relaciones laborales y la presentación de servicio de la Municipalidad de San Mateo, Departamento de Quetzaltenango, con lo cual se propiciará la eficiencia en la prestación de los servicios públicos a la población y por ende contribuirá al bienestar de los trabajadores de conformidad con las leyes vigentes del país.

Creado de conformidad con los artículos 253, 255 y 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala; artículos 57, 58 y 59 del Código de Trabajo Decreto 1440; y 34 y 35 inciso i) del Código Municipal Decreto 12-2002. ¹ De acuerdo a ello, es importante hacer mención que dentro del mismo se establecen diferentes lineamientos en el proceso de administración de recursos humanos.

De acuerdo a lo indicado, se establecen dentro del contenido del reglamento disposiciones generales en cuanto a la relación laboral y prestación de servicios, la organización administrativa en la escala jerárquica de la municipalidad, la administración del personal, tipos de nombramientos,

¹ Para efectos del presente estudio al referirse al Reglamento Interno de Relaciones Laborales, se comprenderá de aquí en adelante RIRL.

la clasificación de puestos y su forma de contratación, derechos y obligaciones derivadas de la relación laboral, entre otros.

VIII. Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango



Creado de acuerdo a las facultades que las leyes le confieren a las autoridades municipales y cuya finalidad es establecer la naturaleza, atribuciones y/o funciones, relaciones de trabajo y las responsabilidades de los funcionarios públicos que conforman la estructura organizacional municipal y de carácter interno. Esto de conformidad con el artículo 3 y 34 del Código Municipal Decreto 12-2022 del Congreso de la República y en ejercicio de la autonomía otorgada por la Constitución Política de la República de Guatemala.²

Dentro del mismo se establecen la identificación de los cargos, naturaleza, atribuciones y funciones que atañen al cargo, relaciones de trabajo, responsabilidades, especificaciones del cargo y puestos públicos, con los cuales cuenta la municipalidad siendo estos los siguientes:

En este sentido, como bien lo menciona el manual de funciones, atribuciones y responsabilidades de cargos del personal municipal de la municipalidad de San Mateo, departamento de Quetzaltenango, establece que la naturaleza del cargo del Director de Recursos humanos, es un cargo administrativo donde se llevan a cabo las gestiones de evaluación y selección de aspirantes a laborar en la Municipalidad, promover la capacitación de los trabajadores y grupos de apoyo a través del establecimiento de mecanismos para el bienestar de todo el personal. Teniendo dentro de sus responsabilidades la selección del personal.

En este sentido los puestos y cargos de la municipalidad son identificados en el RIRL, siendo estos los siguientes:

² Para efectos del presente estudio al referirse al Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango, se comprenderá de aquí en adelante el Manual FARCPM.

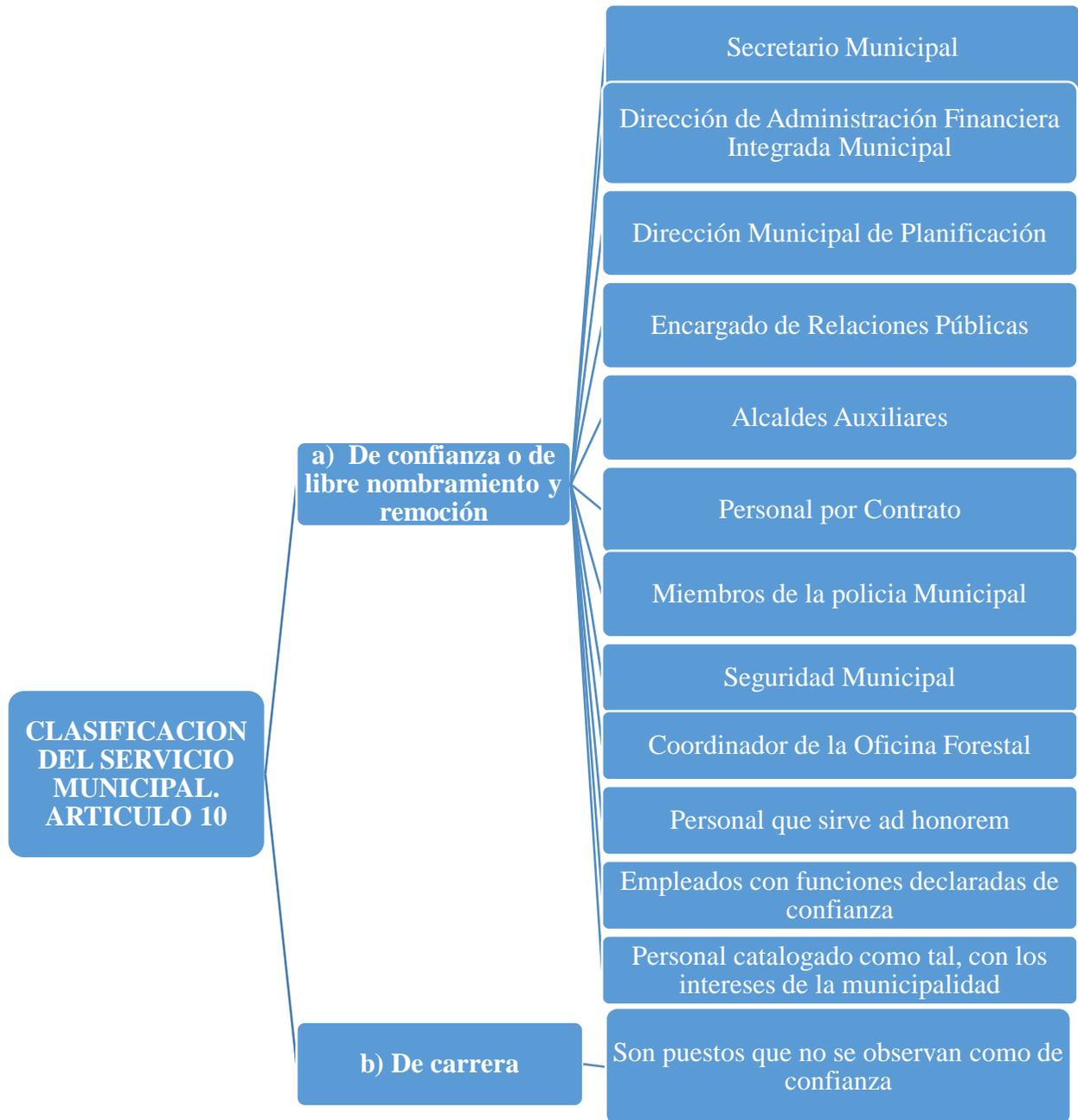
IDENTIFICACIÓN DE CARGO

1. Alcalde Municipal
2. Sindico
3. Concejal
4. Director de Recursos
5. Auditor Interno
6. Asesor Jurídico
7. Recepcionista
8. Secretario municipal
9. Oficial I de secretaria
10. Oficial II de secretaria
11. Director de la dirección municipal de planificación
12. Oficial I de la dirección municipal de planificación
13. Técnico de la dirección municipal de planificación
14. Supervisor de obras dirección municipal de planificación
15. Director de la dirección de administración financiera integrada municipal (DAFIM)
16. Receptor
17. Tesorero municipal
18. Encargada de contabilidad
19. Encargado de presupuesto
20. Encargado (a) de compras
21. Coordinador de la oficina de servicios públicos
22. Encargado del servicio municipal de agua potable y alcantarillado
23. Administrador de mercado conserje mercado municipal
24. Encargado de la oficina municipal del adulto mayor
25. Conserje municipal
26. Encargado de los desechos solidos
27. Encargado del cementerio municipal
28. Encargado de ambulancia
29. Encargado de mantenimiento de obras de infraestructura

30. Jornalero
31. Albañil
32. Encargado del estado municipal
33. Encargado del teatro municipal
34. Encargado del alumbrado público
35. Encargado de canal municipal
36. Coordinador de oficina forestal municipal
37. Técnico agrícola forestal y ambientalista
38. Director de policía municipal
39. Agentes de policía municipal
40. Directora de la dirección municipal de la mujer
41. Secretaria oficina municipal de la mujer
42. Coordinadora de oficina municipal de la niñez, adolescencia y juventud
43. Guardián municipal
44. Juez de asuntos municipales
45. Servicio del juzgado de asuntos municipales
46. Encargado de la unidad de información pública municipal

De acuerdo a los puestos y cargos mencionados, es importante mencionar que dentro del mismo se establecen los perfiles correspondientes a cada cargo, se puede observar que algunos perfiles debiesen ser fortalecidos. Por otro lado, en algunos casos se omite la naturaleza del mismo, lo cual deberá ser estudiado por el ente encargado en su momento. Asimismo, se establece en el reglamento la forma en que son clasificados y el nombramiento del personal al servicio municipal, en la siguiente gráfica se expone la clasificación de acuerdo a lo establecido en el RIRL.

Ilustración 2. CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO MUNICIPAL



Fuente: Marco (2022) citando RIRL

En la ilustración anterior, se observa que existen dos formas de realizar la selección de personal, siendo la primera los nombramientos de confianza que hace el alcalde Municipal y el segundo caso son aquellos puestos mediante los cuales existen concursos por oposición o en su caso que se rigen bajo los procedimientos establecidos por la Dirección o departamento de recursos humanos adscrito a la Municipalidad de San Mateo.

Tal como se observa la carrera administrativa municipal se encuentra regulada en el artículo 93. Del Código Municipal e indica que: Las municipalidades deberán establecer un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, e instituir la carrera administrativa, debiéndose garantizar las normas adecuadas de disciplina y recibir justas prestaciones económicas y sociales, así como, estar garantizados contra sanciones o despidos que no tengan fundamento legal, de conformidad con la Ley de Servicio Municipal.

IX. Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos

El objeto del reglamento es la autorización de comisiones oficiales, así como la autorización de viáticos, y mecanismos de comprobación, liquidación y rendición de cuentas, derivados del cumplimiento de las comisiones oficiales que se lleven a cabo en el interior o en el exterior de la República de Guatemala, por parte de todas las entidades comprendidas en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala. Reglamento creado según las facultades que establece el artículo 183 literales e) y q) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y artículo 64 Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal dos mil dieciséis Decreto 14-2015.³

³ Para efectos del presente estudio al referirse al Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos se comprenderá de aquí en adelante como RGVGC.

CAPITULO II

Administración y administración pública de recursos humanos

1. Administración

La palabra “administrar” proviene del latín *ad-ministrare*, *ad* (ir, hacia) y *ministrare*, *que quiere decir* servir, cuidar (Galindo Camacho, 2000, pág. 1). Asimismo, se define a la administración como el “Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia y eficacia posible” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015).

En este sentido, la administración para su buen funcionamiento requiere de: principios que determinen el actuar de quienes conforman parte de la institución; de técnicas necesarias para que la prestación de los diferentes servicios administrativos se desarrolle con eficiencia y se alcancen los objetivos establecidos. En este sentido para Fernández citado por Galindo Camacho (2000, pág. 2) la administración es “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Cada uno de los conceptos integran elementos importantes para la administración, sintetizandose en la dirección, planificación, organización y el control de quienes ejercen el poder ejecutivo y en quien lo delegan. Es así que para Galindo Camacho (2000, pág. 5), la administración es “la actividad estructurada, ordenada y organizada que llevan acabo las autoridades correspondientes del gobierno o de alguna institución u organismos particular, para que mediante las leyes, reglas, principios y técnicas respectivas y del esfuerzo cooperativo se satisfagan las finalidades colectivas que le han sido encomendadas, y que individualmente no pueden ser satisfechas”.

En este sentido, juega un papel importante la asignación de funciones y atribuciones a cada cargo o puesto de trabajo, realizando una buena distribución de tareas o en su caso un trabajo en equipo facilitará que la prestación de servicios sea eficiente, en cambio si varias funciones y tareas asignadas recaen sobre una persona, se generarían deficiencias y lentitud en el funcionamiento de la institución.

2. Gestión de recursos humanos

Gestión y gerencia proviene del latín *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho concluido) participio del verbo *gerere* cuyo significado es hacer, gestionar, llevar a cabo y del sufijo *tion* (ción= acción y efecto). En este sentido, la importancia de la gestión como parte de la administración implica el dominio de competencias.

El diccionario de la Real Academia Española, la etimología de “gestión” es “acción y afecto de administrar”, mientras que “gestionar” es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”. En relación a ello, la gestión de recursos humanos, no es más que la "labor de los especialistas en Recursos Humanos RRHH, que consiste en ayudar a los directivos a hacer un seguimiento y a documentar los cambios de contenido de cada puesto de trabajo definiendo un proceso denominado análisis del puesto de trabajo" (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 60)

Es así que Gómez Mejía, Balkin, & Cardy (2008) en el prefacio indican: "Los cuadernos del director muestran algunos de los temas a los que diariamente se enfrentan los directivos, desde dar retroalimentación en los procesos de evaluación hasta cómo abordar los despidos". Para el efecto mencionan que los directivos cuentan con ciertas categorías, siendo una de ellas la gestión de recursos humanos -GRH- la que "evidencia cómo los directivos y los trabajadores se pueden beneficiar de un enfoque que considere a los empleados como clientes internos.

Junto a lo indicado, una categoría que debe tomarse en cuenta en todo actuar del personal de una institución es la ética que deben guardar dentro de su lugar de trabajo. Es por ello, que el papel de desempeñen los directivos del departamento de recursos humanos es de suma importancia para la institución, ya que de la selección de personal que elijan, dependerá el porvenir de la misma y la efectividad en la prestación de sus servicios.

Se hace necesario el análisis del puesto de trabajo, porque a través de este se evalúa a la persona idónea para ocupar un cargo o puesto de trabajo, según los requerimientos, conocimientos y capacidades necesarias. Esta función queda delegada al departamento de recursos humanos y los directivos encargados de hacer la selección del personal.

De lo anterior el departamento de recursos humanos y directivos se tiene como una asociación importante, debido a que quien ejerce el cargo como directivo de este departamento tiene la responsabilidad de ser asesor o experto interno de la institución para hacer los nombramientos de los puestos o cargos existentes dentro de la misma, procurando la eficiencia en el desempeño del laboral (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 50).

3. Administración Pública

El autor López (2011), señala que el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista siendo los siguientes:

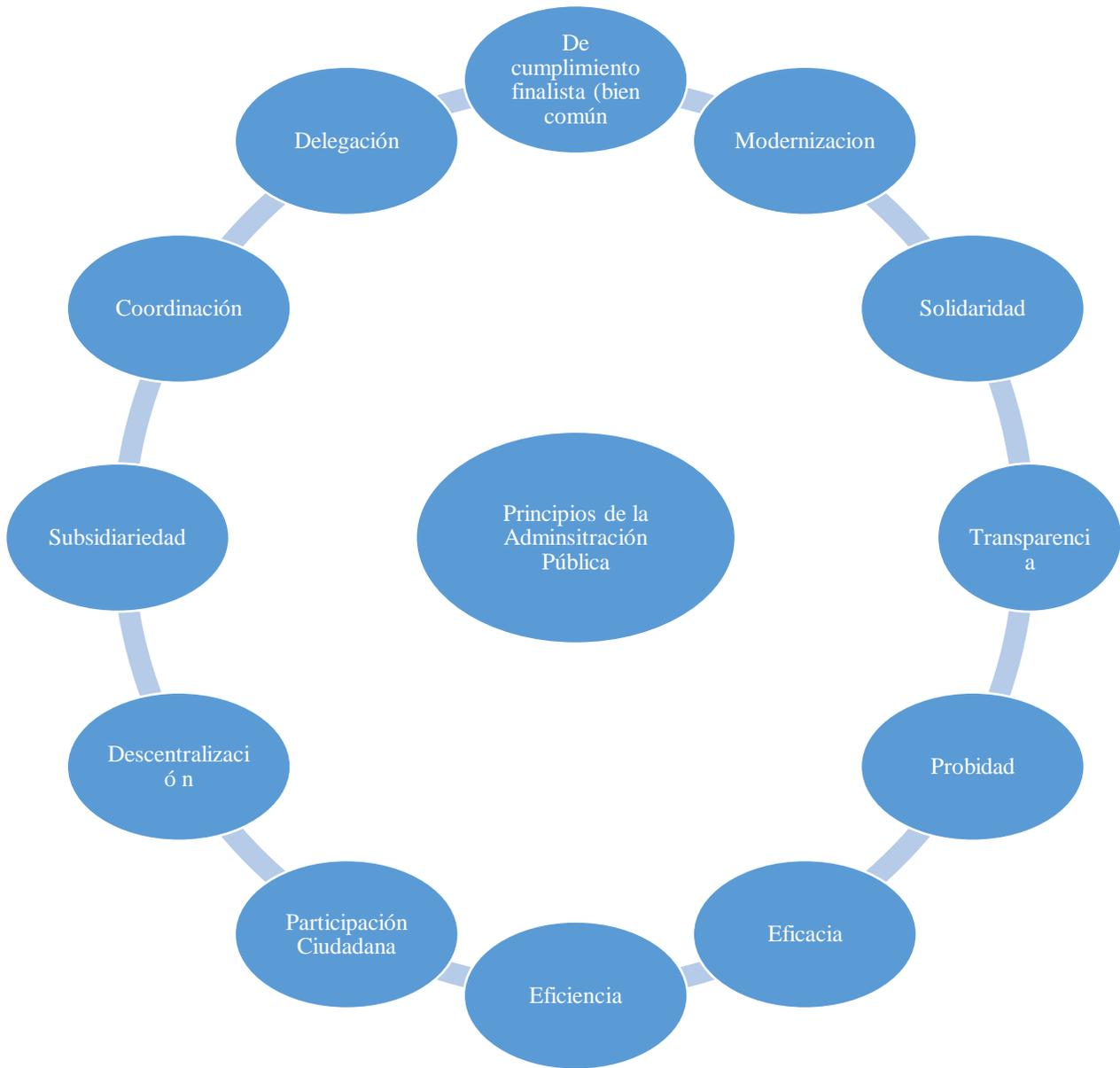
- Formal, se refiere a la entidad que administra, en otras palabras el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.
- Material, dirigido a la actividad administrativa, es decir, a la actividad de este organismo público considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

Lo anterior establece que existe un organismo que dirige, así como las actividades en el ejercicio de sus funciones. En este sentido, el organismo público lo constituye la Municipalidad, la cual presta servicios a través de sus funcionarios y empleados públicos, la competencia asignada a ellos para la prestación de los diferentes servicios, como los procedimientos establecidos para realizarlos.

4. Principios

La administración pública, establece las bases sobre las cuales guía y dirige sus actos, en concordancia a las normas constitucionales, ordinarias y reglamentarias, las funciones, facultades, competencias, asignaciones, tipos de contrato de quienes conforman el equipo de trabajo dentro de la municipalidad. De ello, el alcance de la misión y visión debe ser ejercida con ética y aplicando los principios que guiarán su actuar dentro de la municipalidad de San Mateo, lo cual se refleja en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: Marco (2022) citando a la Ley del Organismo Judicial Decreto 114-97

La administración pública, esta regida por ciertos principios establecidos en la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto Ley 114-97, artículos 3 y 4, los cuales se mencionan a Continuación

- Principio de Cumplimiento finalista

El fin primordial del Estado de Guatemala es el bien común para todas y todos los habitantes del país, sin distinción alguna, esto de acuerdo a lo que regula el artículo 2 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

- Principio de Modernización

Este principio hace referencia a los cambios que deben hacerse dentro de la administración pública, principalmente en los procedimientos, para que estos sean efectivos y eficaces, mediante la implementación de tecnologías y procedimientos más acelerados, para poder prestar un mejor servicio.

- Principio de Solidaridad

La finalidad de este principio es la existencia de identificación personal con una causa o con alguien, dirigido hacia las mismas aspiraciones o en su caso a las incomformidades que se presentan en forma conjunta con otras personas.

- Principio de Transparencia

Este principio busca que los funcionarios y empleados públicos en su ejercicio no debe ocultar nada a los particulares, haciéndose la aclaración que será público toda la información que la ley permita y según la ley de acceso a la información pública Decreto 57-2008.

- Principio de Probidad

El principio busca la rectitud, integridad, ética en los actos de los funcionarios y empleados públicos, siendo proba o probo en su actuar.

- Principio de Eficacia

La prestación de servicios públicos debe ser efectiva, de lo contrario resultaría ineficaz la administración.

- Principio de Eficiencia

El buen funcionamiento de una institución pública, depende de la habilidad y conocimiento que tengan los funcionarios y empleados públicos en la prestación de los servicios en la oficina o departamento a su cargo.

- Principio de Participación Ciudadana

La promoción de la participación ciudadana para la administración pública, es un paso para abrir dialogo, poder crear políticas de beneficio para todas y todas, creándo mayor comunicación entre gobernates y gobernados.

- Principio de Descentralización

Descentralizar la prestación de servicios públicos, es una forma de organización y distribución adecuada de actividades a los dinstintos organos administrativos, promoviendo de esta manera una mejora a la prestación de servicios y economizar tiempo y recursos.

- Principio de Subsidiariedad

Este principio tienene como objetivo que la adminsitración pública ejerza el trabajo que le corresponde y dejar que los particulares realicen las actividades que a ellos le corresponder, de esta manera evitar sobre cargos en sus actividades.

- Principio de Coordinación

El dialogo es un punto muy importante para este principio, ya que busca integración de entidades que forman parte de la administración pública.

- Principio de Delegación

La administración pública para su mayor eficiencia y eficacia busca que el trabajo no recaiga sobre uno solo de sus departamentos, oficinas y/o direcciones, sino busca minimizar tiempo en el desarrollo de las diferentes actividades que realiza. Es por ello, que existen mecanismos de

delegación de actividades, para que el personal labore con mayor confianza dentro del lugar de trabajo.

5. Elementos

La administración pública denota y enmarca ciertos elementos básicos siendo estos:

- El elemento humano
- El elemento material
- El elemento económico

a. Elemento humano o recurso humano

Se refiere a la persona o grupo de personas que son necesarias para la ejecución, proyección y desarrollo de una o varias actividades, según su capacidad, conocimiento, destrezas y especialmente a sus condiciones humanas. Para el autor Chiavenato (2007, pág. 94) los recursos humanos son “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”.

Derivado de lo expuesto, la ejecución de actividades de una institución dependerá en gran parte de los recursos humanos con los cuales disponga para la prestación adecuada de servicios dentro de las diferentes, oficinas, unidades, direcciones y/o departamentos, estableciéndose ciertos niveles de distribución de las actividades que se desarrollan dentro de la institución y han sido creados con el objeto de establecer una mejor estructura en la organización de sus recursos humanos y poder brindar una adecuada prestación de servicios que correspondan a los fines de la institución.

Para el efecto el autor Chiavenato (2007, pág. 94) indica que los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos, siendo estos:

1. Nivel institucional de la organización (dirección)
2. Nivel intermedio (gerencia y asesoría) y
3. Nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).

Se mencionan los diferentes niveles con el objeto de evidenciar que en toda institución pública o privada, se establecen diferentes niveles de organización de recursos humanos, del cual no escapa la Municipalidad de San Mateo, integrado por un equipo de trabajo, a quienes se les delega una función para ocupar los diferentes cargos o puestos, con las facultades a través de la Gerencia o dirección de recursos.

El recurso humano “constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (Chiavenato, 2007, pág. 94). Se conforma por el personal con vocación, encaminada a su crecimiento y desarrollo como parte de un equipo de trabajo, aportando a la institución sus habilidades, conocimientos, acciones, ideas y acciones que contribuyan al buen manejo, funcionamiento y prestación de servicios de forma eficiente.

En tal sentido los directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, así como las personas que laboran dentro de una institución, poseen facultades, derechos y obligaciones derivadas de su relación laboral, con las funciones específicas de cada puesto o cargo dentro de la misma. Para ello es importante establecer una estructura jerárquica, de autoridad y responsabilidad dentro del lugar de trabajo, es decir la institución donde prestan sus servicios los empleados o funcionarios de forma interna o externa.

En concordancia con lo expuesto, el autor Chiavenato (2007, pág. 94) expresa: “la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son coparticipes de la organización”. En relación a ello es importante mencionar que el recurso humano es parte de un todo, sea de forma individual o en forma grupal la eficiencia en el desempeño de las funciones debe girar a los objetivos, misión y visión de la institución para que laboran.

En este sentido, el desempeño del personal en una municipalidad debe obedecer a las exigencias que demanda un puesto de trabajo con la visión de prestar un atento, adecuado y personalizado servicio municipal hacia el público, dentro de las diferentes direcciones, oficinas de la municipalidad.

Para tal efecto, la ley de Servicio municipal define al trabajador municipal, en su artículo 4, como la persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de una municipalidad o sus dependencias.

b. Elemento material

Lo constituyen todos aquellos instrumentos, elementos e implementos, necesarios para la realización de un trabajo en específico, que reúnen las calidades y condiciones necesarias para la buena ejecución y desempeño de una actividad laboral. Asimismo, lo constituyen todo el patrimonio de la empresa o institución, siendo esto los bienes muebles e inmuebles, sin dejar de lado los recursos tecnológicos que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Para Chiavenato (2007, pág. 94) los recursos físicos y materiales son:

“Los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo”.

En este sentido, establecer las condiciones necesarias y adecuadas para el personal que labora en una municipalidad, requiere de las herramientas, técnicas y espacios físicos idóneos para la ejecución de las actividades laborales, asimismo, proporcionarles la maquinaria y equipo calificado para evitar riesgos y accidentes en el trabajo que realizan.

c. Elemento Económicos o Financieros

Lo constituyen todos los medios remuneratorios o ingresos de una empresa o institución de trabajo, el cual puede hacerse en efectivo, a través de depósito por medio de cuenta bancaria o cheque y que se percibe a cambio de un trabajo realizado o por realizarse, o los ingresos que percibe una empresa o institución por la prestación de un servicio.

A través de los recursos financieros, se obtienen todos los elementos indispensables para que una institución y/o empresa pueda alcanzar sus objetivos y pueda ejecutar las acciones necesarias para su buen funcionamiento. En opinión del autor Chiavenato (2007, pág. 94), cuando se refiere a los recursos financieros señala:

“Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es muy común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera”.

De lo anterior, es preciso mencionar que las entidades autónomas del Estado, cuentan con sus propios recursos, a través de la asignación del presupuesto asignado anualmente, en el caso de las municipalidades, a través de la asignación de su partida presupuestaria, así como el ornato por la recaudación de los diferentes servicios que presta hacia la población de su municipio.

Es así que la Municipalidad de San Mateo cuenta con un presupuesto asignado según su plan anual de presupuesto, como de los ingresos percibidos a través de la prestación de los servicios municipales y el ornato de los habitantes. Frente a ello, también es necesario señalar que sin esos recursos económicos o financieros, la misma no podría cubrir los salarios a sus trabajadores y a las entidades que les proporcionan los insumos necesarios para su funcionamiento.

Por otro lado, la obligación de cada oficina, dirección o departamento de justificar sus gastos y llevar el control de estos, a través de sus informes mensuales y de conformidad a los procedimientos internos y en su caso según las especificaciones de compras, ventas, contrataciones, arrendamientos o cualquier adquisición pública que realicen en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con lo que establece la Ley de Contrataciones del Estado.

Para ello, es necesario que la municipalidad cuente con el personal con conocimientos, capacidades y habilidades en el manejo de las herramientas financieras, adscritas al Ministerio de Finanzas Públicas, según los procedimientos establecidos y evitar se incurra en riesgo e incluso delitos por

realizar malas prácticas administrativas financieras en el uso de los recursos públicos y ejecución del gasto público.

6. Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a la opinión del autor Chiavenato (2007), la administración de recursos humanos se refiere:

“A las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.

Como lo menciona el autor, deben tomarse en cuenta varios factores para la contratación del personal y es precisamente porque debe tener un panorama de las posibles necesidades del personal en relación al puesto o cargo que ocuparán, el conocimiento, aprendizaje e interés de superación, promoviendo el patrono programas de inducción, preparación, capacitación, conducción, asesorías, el pago justo acorde al trabajo a desempeñar y garantizar que las condiciones de trabajo sean efectivas, estableciendo los reglamentos, códigos de ética necesarios.

Aunado a lo anterior, se establecen ciertas políticas con las cuales se busca se logren con los objetivos esperados por la institución pública, que orienten el desempeño laboral, y se evite poner en riesgo el prestigio o funcionamiento de la misma. Asimismo, dar respuestas a las diferentes situaciones o problemas que sobrevengan, estableciendo parámetros de resolución de los mismos y tener planes de contingencia para dar soporte y respaldo a la institución pública, sin perder de vista sus objetivos.

Es así que el Honorable Concejo Municipal de la municipalidad de San Mateo, aprobó el reglamento interno de relaciones laborales, de conformidad con la Constitución, el Código de Trabajo y el Código Municipal, con ello se pretende se propicie la eficiencia en la prestación de los servicios públicos municipales hacia la población que lo requiere, las condiciones adecuadas para el alcance de sus fines y el bienestar de los que forman el personal de la misma.

Como bien lo menciona el reglamento, engloba la organización de los recursos humanos, materiales y económicos o financieros, que constituyen un parte crucial para el buen desarrollo de las actividades de la institución. La eficiencia en la prestación de los servicios hacia el público dependerá de la planificación, coordinación, control, dirección y organización del departamento o dirección que preste el servicio y de la adecuada elección del personal que las dirige.

De lo mencionado, es importante resaltar algunos puntos sobre el proceso de administrar los diferentes recursos, que recaen sobre el adecuado manejo de la institución y en gran medida dependerá del proceso para la selección del personal, los medios y condiciones que se otorguen dentro del lugar de trabajo y los medios económicos necesarios para su funcionamiento.

a. Procesos de desarrollo para las y los empleados

La prosperidad y crecimiento de una institución dependerá en gran manera de la inversión en su personal, a través de los diferentes tipos y técnicas de capacitación al inicio y en la continuidad del desempeño laboral. De ello, depende la expansión en la prestación de servicios, el crecimiento laboral y mejoramiento en la calidad de servicios.

De lo anterior, el crecimiento de muchas empresas a nivel mundial se debe a la atención y estrategias de capacitación que brinda la parte patronal a su personal, proporcionándole la información básica de funcionamiento de la institución, hasta llegar a las funciones asignadas a su puesto, cargo o área de trabajo. En este sentido juega un papel importante la elección del personal, los antecedentes personales y la inversión en la inducción.

En este sentido hablar de inducción según Sabrina Hicks citada por Dessler & Varela Juárez (2011, pág. 184) debe lograr cuatro propositos siendo los siguientes:

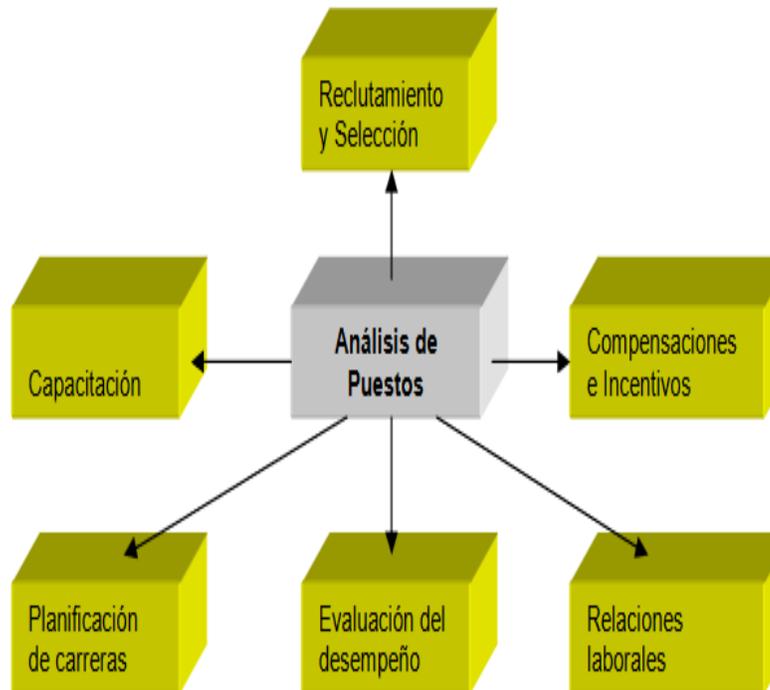
- El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido
- Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro). Así como hechos clave tales como políticas y procedimientos
- Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.

- Comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

Lo citado, expresa que mientras el personal de trabajo se sienta parte de una institución, se identificará con ella y su desempeño se realizará de acuerdo a la misión y visión establecidas, guardando fidelidad a la misma, ejecutando y desarrollando su trabajo de la mejor manera posible, según sus capacidades, habilidades y destrezas.

Aunado a lo indicado, es preciso mencionar que una de las herramientas necesarias en la gestión de recursos humanos, es lograr que las actividades que desarrollen las y los empleados sean productivas y conforme los objetivos planteados en la institución, lo cual se logra a partir del análisis de los puestos de trabajo que se presenta a continuación.

ILUSTRACIÓN 4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS



Fuente: Extraída de Martínez E. & Martínez A. (2009, pág. 16)

Como se puede observar en la ilustración anterior, se observa la importancia de una adecuada organización, así como de las estrategias y herramientas necesarias para que el desempeño de las y los trabajadores sea eficiente. En este sentido, el análisis de puestos genera:

1. Procesos de reclutamiento y selección de personal idóneo para ocupar los puestos o cargos dentro de la institución;
2. Capacitación como una herramienta de apoyo hacia el personal para que tengan los insumos necesarios de preparación y desarrollo en su lugar de trabajo, y estén actualizados sobre los cambios y mejoras de la misma;
3. Evaluación de puestos, para verificar cuales son los necesarios y los innecesarios;
4. Evaluación del desempeño, implica que el responsable de la dirección de recursos humanos, a menudo evalúe si el actuar del personal es acorde y productivo, de conformidad a la visión y misión de la institución;
5. Política de remuneración e incentivos para el personal, siendo el pago por el trabajo realizado y de conformidad a la jerarquía correspondiente al cargo o puesto que desempeña, asimismo la promoción del reconocimiento de la eficiencia y productividad en el lugar de trabajo;
6. Carrera profesional, en la medida del alcance de la institución debe promover e incentivar a su personal a prepararse académicamente y abrir espacios de crecimiento integral dentro de la misma.
7. Manejo de las relaciones laborales, a menudo pocas instituciones promueven el trabajo en equipo, lo cual es fundamental para prestar un servicio eficiente al público.

7. Organización administrativa

La palabra organización es de origen griego "*organon*", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. Se define como "un todo compuesto sistemáticamente por recursos de diverso orden que tiene como fin el logro de algún propósito", en el cual se toma de referencia el personal, recursos financieros, tecnológicos, materia y normativa.

Según los autores Calindo y García citados por Galindo Camacho (2000, pág. 127), consideran a la organización como: "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización

racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

Lo mencionado conlleva establecer quien va a dirigir, delegar funciones, hacer, establecer el nivel de trabajo y actividades según corresponda. Asimismo, conlleva las decisiones que en determinado momento se tomaran dentro de la administración pública y en opinión del autor Galindo Camacho (2000, Pág.), señala dos tipos de organización, siendo los siguientes:

- Formal:

Esfuerzo cooperativo de los hombres que la integran, responde a un plan y conduce a la ejecución de las labores con pleno conocimiento de las mismas, así como los derechos y responsabilidades que corresponde a cada integrante.

- Informal:

Es la actividad personal conjunta, que se realiza sin un proposito colectivo consciente o cuando no se tienen establecidos objetivos precisos, aunque eventualmente contribuya de forma alguna al logro de los fines de la organización. (Galindo Camacho, 2000, pág. 40).

Lo anterior, denota que la organización formal, requiere de un trabajo en conjunto para que sea más eficiente y se alcancen los fines para el cual fue creado. De ello, el buen funcionamiento de una institución pública depende en gran manera de la identificación entre el personal y trabajo en conjunto, todos hacia una misma dirección y esto es la prestación adecuada de servicios.

Para el autor Chiavenato (2007, pág. 6) la organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización”.

De lo anterior, una buena organización requiere de coordinación y cooperación de quienes son parte de una institución para que los resultados de la ejecución de las actividades sean acorde a los fines para la cual ha sido creada. Aunado a esto, es preciso indicar que la teoría de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres, propusieron un modelo denominado sociotécnico, y

quienes afirman que “toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca” (Chiavenato , 2007, pág. 17).

A nivel que las sociedades van creciendo, las diferentes instituciones deben implementar tecnología e insumos necesarios para la prestación de servicios. Asimismo, estos permitirán tener acceso a información con mayor facilidad y poder disponer de la misma cuando sea requerido, propiciando que los empleados generen un mejor rendimiento en el desempeño de su función dentro de la institución.

El equipar al personal de insumos, equipos, materiales necesarios les permitirá prestar un servicio eficaz a quienes requieran del mismo, pero al mismo tiempo también la prestación del servicio dependerá no solo de la tecnología, sino el buen trato de las interacciones que se presenten entre los que conforman el equipo de trabajo, alterno y subalternos, así como para quienes requieran de su servicio y atención.

8. Organización de recursos humanos

Al hablar de organización o grupo organizacional se refiere a la persona o personas que formarán parte de la misma, sea esta pública o privada. En este sentido, el autor Castillo Gonzalez (1997, pág. 51), menciona que: “en toda organización sea pública y privada, constituye un proceso que cuenta con tres etapas principales y tres secundarias, cuya finalidad es conseguir gente competente, adaptada, hábil y de conocimientos actualizados”.

La organización de recursos humanos se divide en etapas, siendo expuestas en la tabla siguiente:

Tabla 3. ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ETAPAS PRINCIPALES	Planificación	Es un proceso para asegurar a la administración suficiente número de personas idóneas para los puestos.
-----------------------	---------------	---

	Reclutamiento	Los objetivos y los ingresos de la organización determinan la demanda de recursos humanos para el futuro.
	Selección	Cuando se cuenta con un grupo de candidatas o candidatos se procede a la selección.
ETAPAS SECUNDARIAS	Orientación	Seleccionado el candidato llega el momento de introducirlo al puesto y organización.
	Capacitación	Los administradores deben preocuparse por mantener a su personal actualizado en los avances tecnológicos, mejorar las habilidades interpersonales, especialmente saber escuchar, comunicar ideas claras y saber reducir conflictos; y entrenar a los empleados en la solución de conflictos
	Desarrollo de la carrera administrativa	Es la etapa final de recursos humanos. Con la cual se busca el crecimiento de los trabajadores dentro de una organización

Fuente: (Castillo Gonzalez, 1997, pág. 51)

En la tabla anterior, se expone brevemente como se realiza el proceso de organización de recursos humanos según el autor Castillo Gonzalez, es indispensable para el buen funcionamiento de la institución, creando perfiles necesarios para el alcance de sus objetivos. Aunado a ello, la creación de cargos o puestos de trabajo dependerá de las actividades que se desarrollan dentro de la institución por el personal seleccionado.

a. Planificación estratégica

Toda institución pública o privada requiere de ciertas estrategias para su buen funcionamiento y especialmente requiere de una adecuada administración de recursos humanos, lo cual implica la valoración del capital humano para cumplir con los fines, objetivos, visiones y misiones de la misma.

De lo mencionado, una institución para el logro de sus fines requiere de personal, para ocupar los cargos y puestos de trabajo y se establezca de forma estratégica la administración de recursos humanos de acuerdo a lo siguiente:

- Integración, organización y reclutamiento de personal
- Remuneración por trabajo
- Incentivos de producción
- Procesos de desarrollo para las y los empleados
- Base de datos de las y los empleados, posibles candidatos para ocupar un cargo o puesto público.

b. Integración y organización de personal

El desarrollo y funcionamiento de una institución pública deviene del que hacer de quien o quienes lo integran. Para el efecto, el recurso humano puede denominarse de diferentes maneras, siendo estas: empleados, trabajadores, asociados, personal, que forman e integran una institución, de acuerdo a las actividades que desempeñan en el ejercicio de la función o cargo según su conocimiento, capacidad, eficiencia y los recursos a su alcance.

De lo mencionado, el alcance de los objetivos de una institución deriva de una adecuada administración y gestión de recursos humanos, basada en cuatro pilares fundamentales siendo estos: la dirección, coordinación, planificación y organización. Estos cuatro pilares, permiten que la delegación de funciones recaiga sobre el recurso humano idóneo, conocedor de las funciones del cargo o puesto de trabajo.

En este sentido, la integración del recurso humano para los puestos o cargos labores debe corresponder a las calidades, capacidades, características y conocimientos propios que exigen los mismos, es decir, la conexión directa entre las funciones descritas al puesto o cargo y quien lo ejecuta, para la obtención de mejores resultados para la institución.

Es así, que quien o quienes desempeñan un cargo y puesto público deben velar porque su actuar corresponda al verdadero sentir, misión y visión de la institución, proporcionando un servicio

adecuado para quienes requieren de la prestación de un servicio y mediante la utilización de tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de la misma.

De ahí que la distribución del recurso humano, ha de realizarse según la demanda de trabajo que se presente en la institución. En este sentido las municipalidades a nivel general y de conformidad con las leyes vigentes en el país han creado instrumentos legales que faciliten la organización e integración de recurso humano, a través la descripción de perfiles, actividades y corresponden a cada puesto o cargo de trabajo, con personal capacitado, competente que se identifique con su trabajo y tenga vocación para realizarlo.

En la siguiente tabla se muestra cómo se realiza la integración del recurso humano en la municipalidad de San Mateo y en la cual se evidencia, la forma de ingreso, nombramientos, contratos y tiempo de prueba, entre otras cosas que son importantes en cuanto a la organización e integración del personal a la misma.

funciones que

Tabla 4. INTEGRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL DE SAN MATEO

TITULO IV INTEGRACION DE PERSONAL			
CAPITULO I			
CATEGORIA DE CARRERA	ART. 12 RIRL CONDICIONES DE INGRESO	Requisitos	A. Llenar solicitud de empleo B. Presentación de Curriculum Vitae C. Cumplir con los requisitos solicitados para el puesto. D. Aceptada ya la persona, debe llenar la hoja de ingreso.
	ART. 13 RIRL CONFIDENCIALIDAD	Información	La información presentada por los aspirantes será manejada confidencialmente.
CAPITULO II			
EXAMENES	ART. 14 RIRL COMPETENCIA	Secretario Municipal o Encargado de personal o RH	Le compete elaborar el proceso o ejecución de la inducción y pruebas de ingreso, así como a ascensos y movimiento de personal.
	ART. 15 RIRL PRUEBAS	Municipalidad	Debe tomar las decisiones del contenido y forma de las pruebas de ingreso y/o ascenso o aplicar, considerando tipo de puesto y recurso humano disponible.
	ART. 16 RIRL EXAMEN DE CREDENCIALES	Alcalde Municipal	Al criterio de Él queda esta actividad complementaria para la aplicación y la forma de realizar las pruebas de ingreso.
	ART. 17 RIRL CONVOCATORIA	Secretario Municipal o Encargado de personal o RH	Debe de realizar la convocatoria pertinente si se da una vacante, con ocho días de anticipación, previo al reclutamiento, colocándolo en un lugar visible, tanto para

			<p>los trabajadores, usuarios y diferentes servicios, en donde se debe indicar como mínimo, lo siguiente:</p> <p>a) Título del o los puestos vacantes.</p> <p>b) Requisitos mínimos para ocupantes.</p> <p>c) El procedimiento a seguir para la selección de personal.</p>
	ART. 18 RIRL REGISTRO	Secretario Municipal o Encargado de personal o RH	Mantener actualizado un archivo con el registro de todos los candidatos que hayan sido aprobado y declarado elegible para ocupar los diferentes puestos.
CAPITULO III			
	ART. 19 RIRL AUTORIDAD NOMINADORA	Alcalde Municipal	Es su responsabilidad autorizar los nombramientos o cargos con excepción de los contemplados dentro del Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal para efecto de trámite. También debe de aprobar la elaboración del contrato realizado por Secretario Municipal o Encargado de Personal o RH.
NOMBRAMIENTO Y CONTRATOS	ART. 20 RIRL NOMBRAMIENTO Y CONTRATOS	Requisitos	<p>a) Nombres y apellidos completos del contratante.</p> <p>b) Título de la plaza</p> <p>c) Salario a percibir</p> <p>d) Número de la partida presupuestaria o planilla, creada o vacante</p>

			<p>e) Dependencia o Unidad ejecutora en donde prestará sus servicios el nuevo trabajador.</p> <p>f) Términos contractuales.</p>
	ART. 21 RIRL NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	Contratación de un trabajador por tiempo específico o provisional	En este caso el trabajador no adquiere ningún derecho adicional más que el normado durante dicho lapso, con excepciones de los casos, en que el tiempo sobrepase los tres meses.
	ART. 22 RIRL TOMA DE POSESION	Trámites conforme a los términos de contratación	El trabajador tomará posesión de su cargo en un día hábil, haciéndose contar en acta, incluyendo copia certificada en el expediente del nuevo trabajador.
	ART. 23 RIRL REMUNERACION	Pago de Salario	Se toma en cuenta a partir de la fecha de toma de posesión y finaliza al momento de cancelar el contrato.
	ART. 24 RIRL TRABAJO DE NUEVO INGRESO	Proceso de Inducción	Dirigir al personal de nuevo ingreso.
	ART. 25 RIRL PROHIBICIONES EN LOS NOMBRAMIENTOS	Personas que no pueden ser nombrados en el puesto de servicio de carrera	Parientes del alcalde Municipal, Síndicos o concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, y tampoco parientes entre sí.

CAPITULO IV			
PERIODO DE PRUEBA	ART. 26 RIRL OBJETO	Periodo de prueba desempeño de sus funciones	Esto es para comprobar la idoneidad y eficiencia de la persona y el cumplimiento de las obligaciones del puesto.
	ART. 27 RIRL INFORME DE EVALUACIÓN	Jefe inmediato del trabajador	Rendir un informe al alcalde Municipal una semana antes de finalizado el periodo de prueba para indicar el desempeño del trabajador.
	ART. 28 RIRL FACULTAD DE DESPIDO DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA	Jefe inmediato superior del trabajador evaluado	Presentar informes parciales durante el periodo de prueba, para indicar el nivel de su desempeño.

Fuente: Marco (2022) citando al RIRL

c. Selección y reclutamiento de personal

En relación al proceso de selección y reclutamiento de personal varios autores aportan datos importantes y es que según las actividades de la institución se deben establecer los diferentes perfiles de los posibles candidatos a ocupar un cargo o puesto público, estableciendo los parámetros para realizar una selección idónea que se adapte a los objetivos de funcionamiento de la misma y en la cual se reconozca la remuneración de acorde a sus capacidades, habilidades y responsabilidades que adquiera dentro de su lugar de trabajo, generando la institución las condiciones adecuadas para el ejercicio de su labor y poder desarrollarla con eficiencia

Lo mencionado se complementa con la definición aportada por López Gumucio (2010, pág. 143) la selección de personal se define como “un procedimiento para encontrar al hombre adecuado”. De ello, el autor indica que “cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto”.

Es así que el reclutamiento se puede definir como un “conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas de forma que la organización, pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan, y otros (2003:71) citado por López Gumucio (2010, pág. 142).

En concordancia con las definiciones indicadas, se hace necesario que las instituciones creen procesos selección y reclutamiento del personal, como una parte vital para cubrir las diferentes necesidades dentro de la misma. Una vez seleccionado personal, a través de una adecuada capacitación y reclutamiento conocerá las diferentes actividades, objetivos, visiones o misiones que se desarrollan en su lugar de trabajo, asimismo las funciones y atribuciones que le sean asignadas según el perfil y actividades que el pueda realizar en conjunto con su grupo de trabajo.

Para ello, en opinión del autor Chiavenato (2007, pág. 149), el reclutamiento y selección de personal se refiere a:

“Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización”.

De las definiciones anteriores se pueden abstraer las técnicas utilizadas por quien contrata, siendo estas las herramientas necesarias para la selección de personal en forma interna y externa, en la cual a través de procedimientos se realiza la evaluación de los postulantes a ocupar un cargo o puesto dentro de una institución, que se van transformando según las exigencias que se van presentando en ella.

La aplicación de técnicas requiere de procedimientos, los cuales establecen el cómo hacer el trabajo, los procesos adecuados para reclutar y seleccionar el personal, para lograr la eficiencia, efectividad en el lugar de trabajo, es decir no es más que una guía de trabajo y de toma de decisiones, por ello, se ha de establecer de forma muy clara y con las especificaciones necesarias aplicables, según capacidades y conocimientos de quien ocupara el cargo o puesto de trabajo.

➤ **Técnicas de reclutamiento**

Los autores Dessler & Varela Juárez (2011 pág. 81,82) mencionan que: “Los gerentes se valen de diferentes técnicas para realizar un análisis de puestos”. Asimismo indica que existen algunas técnicas que son utilizadas de forma frecuente, siendo estas las siguientes: entrevistas, cuestionarios, observación, diario y bitácoras de los participantes, uso de internet, otras técnicas para el análisis de puestos”.

De lo expuesto, las empresas u organizaciones cuentan con varias técnicas para poder llevar a cabo de manera más eficiente y eficaz la selección de su personal. Para ello, deben tener

bien estructurada la línea que va definir con mayor claridad cuáles serán esas técnicas para que los fines y objetivos de la institución se cumplan aplicando las técnicas de reclutamiento que sean necesarias y hacer una excelente selección al momento de contratar.

➤ **Tipos de reclutamiento**

De acuerdo a la opinión del autor Chiavenato (2007) existen dos tipos de reclutamiento e indica los siguientes:

- Reclutamiento externo: es el que se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos.
- Reclutamiento interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos, En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como- o externas de recursos humanos.” (pág. 156)

Las empresas e instituciones emplean diferentes tipos de reclutamiento, para poder llegar a tener la mejor selección del personal, no importando el tiempo a tomar para poder llevar a cabo la selección del personal siendo su objetivo contratar a la persona idónea y apta para la vacante disponible.

De lo anterior, se puede mencionar que la institución evaluará si el personal dentro de la institución llena los requerimientos para el puesto o cargo, o de ser necesario acude a la base de datos de personal de recursos humanos que tenga disponible dentro de la misma y por ende el reclutamiento será interno, y en última instancia si no existiera personal que llena el perfil, la elección será forma externa y por lo tanto el reclutamiento será externo.

- **Reclutamiento externo**

En coordinación a lo mencionado, el autor Chiavenato (2007) señala que:

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento”. (pág. 160)

Los reclutamientos externos, se pueden basar en tomar en cuenta los expedientes de personas que hayan aplicado con anterioridad, o por medio de otros contactos, publicidad, universidades, periódico, radio, son varios los medios que se pueden tomar en cuenta para poder llevar a cabo este proceso. Al contratar personal externo, puede tener la organización la posibilidad de tener un nuevo aire con las ideas y nuevas aportaciones que pueda proporcionar el personal que se integrará a la institución. Este proceso conlleva un mayor gasto, debido a la inversión que se hará cubriendo los diferentes métodos de publicación para poder contar con personas a entrevistar.

- **Reclutamiento Interno**

De acuerdo a la opinión del autor Chiavenato (2007) el reclutamiento es interno “cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”. (p. 158)

En el reclutamiento interno, se da la oportunidad que los empleados de la empresa o institución puedan optar por el puesto vacante, a lo cual, se debe tomar en cuenta, su desempeño dentro de la empresa, responsabilidad, entre otros aspectos o características que las empresas u organizaciones consideren para poder decidir quién será la persona más idónea para ocupar el puesto. Una de las ventajas de este reclutamiento es que no implica mayor gasto en publicaciones para poder hacer las entrevistas, ya que se está llevando a cabo internamente.

- **Reclutamiento Mixto**

El reclutamiento mixto como su mismo nombre lo dice, es la unión de ciertas características del reclutamiento interno y el externo, de ahí para el autor Chiavenato (2007, pág. 164) menciona que:

“En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor”.

Con este tipo de reclutamiento se toman en cuenta tanto al personal interno de la empresa como a las personas externas, llevando más tiempo, para poder ver la selección de personal, y con la posibilidad de que se pueda tomar más en consideración al personal interno, esto como una forma de valoración, desarrollo y crecimiento dentro de la institución.



d. Selección de personal

- **Capacitación y desarrollo del personal**

La capacitación, según Martínez E. & Martínez A., (2009, pág. 51) la definen como:

" Una educación para el trabajo guiada por necesidades puntuales e inmediatas del sector productivo. La capacitación continua, es un proceso permanente de adaptación de los trabajadores -a través de cursos cortos- a los cambios de tecnológicos, organizacionales y de empleo que enfrentan durante su vida laboral.

Dependiendo del lugar de trabajo, la capacitación es impartida durante la actividad laboral de los empleados o funcionarios, la cual puede ser dentro o fuera del lugar de trabajo, por personas, técnicos o entidades especializadas que tienen capacidad y conocimiento sobre un

tema específico, de acuerdo a programas que combinan el aprendizaje teórico-práctico, y según las necesidades del puesto o cargo dentro de la institución (Martínez E. & Martínez A., 2009, pág. 109).

De ello, resulta que mientras la institución implemente procesos o procedimientos dentro del lugar de trabajo, debe contar con todas las herramientas necesarias para el desarrollo y buen desempeño de su personal, contribuyendo ellos a una mejor prestación de servicios y permitiéndoles estar a la vanguardia de los cambios que se generen.

Para los autores Martínez E. & Martínez A. (2009, pág. 109) mencionan que la capacitación de trabajo se genera cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones:

- Se trata de enseñar contenidos prácticos;
- No existen otras instalaciones, equipo y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo.
- Y hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.

Derivado de lo mencionado, mientras el empleador, no capacite a su personal, habrá deficiencia en la prestación de servicios, los procesos de seguimiento serán más tardados y la adaptación a cambios por introducción de nuevas tecnologías serán más lentos. En cambio, si se toma en cuenta las tres situaciones mencionadas de enseñar contenidos prácticos, establecer lugares de preparación y se establezca un horario específico de capacitación que faciliten al personal adaptarse, su desenvolvimiento dentro de la institución será más eficiente y les ayudará en su desarrollo personal y por ende en su trabajo.

De ello, se debe tomar en cuenta que, para el alcance de los objetivos, misión, visión y fines de una institución, quien dirige debe poseer: a) Conocimientos de las leyes vigentes del país que rigen su actuar y por ende las de la municipalidad; b) Conocimientos necesarios para hacer una adecuada selección de personal y brindar la capacitación o en su caso buscar los medios personalizados para capacitar al personal. La falta de lo ello, puede traer consecuencias negativas para el buen funcionamiento de una municipalidad, ya que es responsabilidad del director o gerente de recursos humanos realizar la selección de personal

para los diferentes puestos y cargos, así como la distribución de las funciones y atribuciones que correspondan a ellos.

Lo anterior en concordancia con el artículo 94 del Código Municipal, indica que: la capacitación a empleados municipales. Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

En lo que respecta al sistema de capacitación de competencias de funcionarios municipales, establecido en este Código, es responsabilidad de la municipalidad elaborar los programas que orientarán la capacitación.

En relación a la capacitación de competencias para los funcionarios municipales, según el artículo 94. * Bis., señala que: Es responsabilidad de la Municipalidad, que los funcionarios municipales a que se refieren los artículos 83, 88, 90, 95 y 97 del presente Código, además de los requisitos que para cada uno de ellos se establece en dichos artículos, para ser nombrados como tales, deberán ser capacitados de acuerdo a los recursos que disponga.

De lo mencionado, a través de la investigación de campo se reflejará la existencia o inexistencia de la capacitación de los empleados o funcionarios públicos se desarrolló de conformidad con la teoría y la legislación vigente.

➤ **Capacitación y desarrollo organizacional**

El adecuado manejo del quehacer dentro de una institución va a depender del interés institucional y las mejoras en la preparación de sus empleados, promoviendo la preparación en la adquisición de conocimientos, preparación educativa, capacitaciones, aprovechando las habilidades y destrezas de ellos dentro de la organización.

De lo mencionado, puede establecerse que la capacitación grupal, comprende el aprendizaje y enseñanza dirigido a un grupo de participantes, con la cual se busca crear un ambiente de

interacción social entre quienes intervienen y reduciendo las diferencias individuales que puedan presentarse en cuanto a la capacidad y motivación de los mismos (Martínez E. & Martínez A., 2009, pág. 110)

En este sentido, como bien lo menciona el manual de funciones, atribuciones y responsabilidades de cargos del personal municipal de la municipalidad de San Mateo, departamento de Quetzaltenango, establece que la naturaleza del cargo del Director de Recursos humanos, es un cargo administrativo done se llevan a cabo las gestiones de evaluación y selección de aspirantes a laborar en la Municipalidad, promover la capacitación de los trabajadores y grupos de apoyo a través del establecimiento de mecanismos para el bienestar de todo el personal. Teniendo dentro de sus responsabilidades la selección del personal.

Dentro de los requisitos para ser director de Recursos Humanos para la municipalidad de Quetzaltenango, es el título de nivel medio como mínimo, con tres años de experiencia en el ramo de personal, así como el conocimiento del Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y Código de Trabajo.

De ello, se debe tomar en cuenta que, para el alcance de los objetivos, misión, visión y fines de una institución, quien dirige debe poseer: a) Conocimientos de las leyes vigentes del país que rigen su actuar y por ende las de la municipalidad; b) Conocimientos necesarios para hacer una adecuada selección de personal y brindar la capacitación o en su caso buscar los medios personalizados para capacitar al personal. La falta de lo ello, puede traer consecuencias negativas para el buen funcionamiento de una municipalidad, ya que es responsabilidad del director o gerente de recursos humanos realizar la selección de personal para los diferentes puestos y cargos, así como la distribución de las funciones y atribuciones que correspondan a ellos.

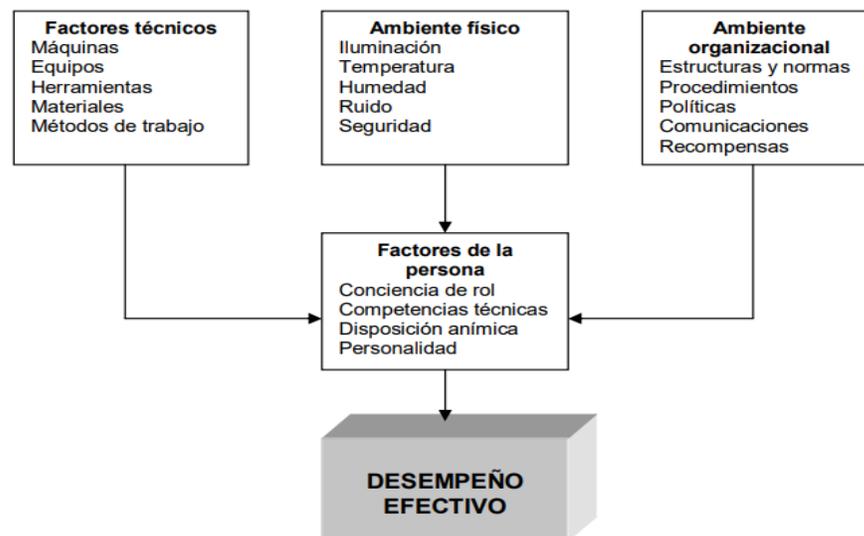
➤ **Evaluación de desempeño**

Los autores Martínez E. & Martínez A. (2009, pág. 80) indican que la evaluación de desempeño esta dirigida a:

“Calificar el comportamiento de los trabajadores, en términos de los aportes personales que realizan en su puesto de trabajo. El concepto de aporte personal es más amplio que el concepto de competencia, ya que incluye también comportamientos que dependen o son condicionados por características de personalidad del trabajador, las que son menos modificables mediante la capacitación; por ejemplo: iniciativa, responsabilidad, adaptabilidad, asertividad, autoconfianza, creatividad, diligencia, empatía, estabilidad emocional, entre otros”.

En la definición anterior, se pueden apreciar ciertas características que definen los puestos o cargos del personal, complementándose con los factores de desempeño humano en las organizaciones y los cuales son los siguientes: Factores técnicos, ambiente físico, ambiente organizacional y factores de la persona.

ILUSTRACIÓN 5. FACTORES DE DESEMPEÑO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: extraído de Martínez E. & Martínez A. (2009, pág. 61)

➤ **Remuneración, incentivos y condiciones de trabajo**

➤ **Remuneración**

Se puede definir que la remuneración es la retribución que recibe una persona como contraprestación a sus servicios prestados dentro de la institución. El autor Chiavenato (2007, pág. 278) expone: “El dinero puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria”.

Para el mismo autor, en relación a muchos planes de remuneración señala que “existe el problema [...] en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo”.

Lo expuesto, evidencia que a cada uno corresponderá un salario de conformidad a las condiciones físicas, intelectuales y cognitivas sobre su área de trabajo, pues un mensajero no podrá ganar el mismo salario que un gerente, ya que sus funciones, obligaciones y responsabilidades serán completamente distintas. Teniendo en claro, que la simple suerte o el favoritismo deben quedar descartadas de la selección del personal, porque se caería al error de no hacer una adecuada selección de personal, por lo tanto, se podrían generar deficiencias en el funcionamiento de la municipalidad.

➤ **Incentivos de producción**

La eficiencia y productividad de una institución o empresa dependerá en gran manera de la identificación de las empleadas y empleados con el cargo o puesto que ejercen, así como los medios y compensaciones que reciba del trabajo realizado. Para ello, es importante conocer algunas definiciones proporcionadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015), siendo las siguientes:

- **Incentivos:** Compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados [...], buscando una más justa retribución a los trabajadores. Recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

- **Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.
- **Productividad:** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

Las definiciones descritas, engloban recursos humanos, materiales y económicos necesarios para el desarrollo de actividades y prestación de servicios de una institución. Esto conlleva analizar que la eficiencia en el cumplimiento de los fines para la cual fue creado se cumpla y es el hecho que la eficiencia en la prestación de los diferentes servicios, requiere de personal con capacidad, conocimientos, desempeño y desarrollo eficiente en el cargo o función que ejecuta y su identificación con la institución para la que labora.

Por otro lado, el empleador para el buen funcionamiento de la institución debe proporcionar todos los insumos y condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades de la institución, por ende, un adecuado servicio al público al público que los requiera. Un dato importante lo es la remuneración económica que percibe el personal por el trabajo prestado y de forma extraordinaria una motivación sea esta económica o en su caso a través de capacitaciones constantes para que el personal pueda desarrollar su potencial dentro de la institución.

Reconocer el trabajo, esfuerzo y entrega en el trabajo es una forma de incentivar al personal de realizar con empeño y calidad para una adecuada prestación de servicios. Si bien es cierto, el cargo o puesto que desarrollan las y los trabajadores debe ser de acuerdo a su capacidad física, intelectual y capacidades cognitivas, se debe impulsar el crecimiento dentro de la institución.

➤ **Condiciones de trabajo**

Son todas aquellas condiciones materiales de las que dispone el personal de una institución, que parten desde su equipo, herramientas de trabajo, así como el área o lugar donde se desempeñara el cargo o puesto. Dentro de ellas se pueden mencionar la higiene y seguridad laboral; así como la salud mental y física.

➤ **Higiene y seguridad social**

“La higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 276)

Como lo establecen las leyes vigentes del país, es obligación del Estado de Guatemala, promover la higiene y seguridad de su personal, estableciendo los mecanismos adecuados para que la misma se brinde sin distinción alguna. En este sentido amplio es hablar de todo el entorno de laboral, las relaciones entre trabajadores y los empleadores, los espacios para el desarrollo de las actividades en condiciones salubres y adecuadas.

De ello resulta, que Chiavenato, (2011, pág. 276) indica que: "La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza".

En este sentido, es importante conocer que cada institución debe contar con reglamentos internos en los cuales se establezca normas de higiene y seguridad dentro del lugar de trabajo, para salvaguardar la vida, la salud y la integridad de cada uno de los miembros que conforman el cuerpo organizacional, proporcionándoles todo el equipo y herramientas necesarias, lo cual les brindará mayor seguridad y satisfacción.

➤ **Salud física y mental adecuada**

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más, y es que se debe tomar en consideración que son necesarias también las condiciones sociales y psicológicas, que forman parte del ambiente laboral. De acuerdo a esto, el desarrollo integral del personal que labora en una institución necesita estar motivado para laborar con eficacia y eficiencia. Es por ello que para alcanzar la calidad y la productividad en las organizaciones se deben contar con personas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. (Chiavenato, 2007, pág. 349).

Como lo regula el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, establece en su artículo 10, que todo lugar de trabajo debe contar con una organización de Higiene y Seguridad, las cuales se constituyen en Comités de Salud y Seguridad ocupacional integrados con igual número de representantes de los trabajadores y del patrono, inspectores de seguridad o comisiones especiales. Las atribuciones y actividades de estas organizaciones deben ser desarrolladas en el reglamento interior de trabajo correspondiente.

La finalidad de la creación de estas organizaciones es que el personal cuente con los medios a su alcance y velar por mantener buenas condiciones de Higiene y Seguridad, para prevenir accidentes, por ello es importante el mantenimiento de las máquinas y herramientas de trabajo, tomando en cuenta los reportes de fallas a la dirección correspondiente, ya que la detección de posibles riesgos prevendrá accidentes laborales y poner en riesgo la vida de su personal.

En este sentido es importante tomar en cuenta todas las condiciones mínimas de salud y seguridad ocupacional, el control general de los locales y ambiente de trabajo, es así que el artículo 4 establece que todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas de SSO para proteger la vida, la salud y la integridad de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) A las operaciones y procesos de trabajo
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal

- c) A las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales
- d) A la colocación y mantenimiento de resguardos, protecciones y sistemas de emergencia a máquinas, equipos e instalaciones.

➤ **Riesgos en el trabajo**

Cualquier institución de trabajo debe prevenir la exposición de su personal a riesgos, se puede definir el riesgo como:

“Un hecho imprevisible, pero probable. Además del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.” (Chiavenato , El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 349).

De lo anterior, el código de trabajo en el artículo 197, establece que todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de sus trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente;
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
- c) Prevenir incendios;
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo;
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;
- f) Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores;

- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo;
- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo;
- i) Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos;
- j) Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene;
- k) Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres;
- l) Mantener un botiquín previsto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios. Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Asimismo, en el artículo 197 bis, del código de trabajo se establece la indemnización por incumplimiento de medidas de seguridad e higiene y la obligación del patrono de acatar y hacer cumplir disposiciones del IGGS de acuerdo al artículo 198 del mismo cuerpo legal, con la finalidad de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

➤ **Accidentes laborales**

El autor Chiavenato (2007, pág. 338) define que el accidente laboral puede definirse como: "aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar".

Lo anterior, resalta que los accidentes pueden provocar efectos negativos para el personal, pudiendo ser temporales o permanentes, y en todo caso provocarse a falta de regulación de disposiciones de seguridad social para quienes laboran en la institución y las condiciones de

trabajo sean deficientes. Es por ello, la importancia de implementar cursos que orienten al personal para la prevención de accidentes laborales, principalmente de primeros auxilios.

Parte de la prevención, lo constituye la utilización del equipo necesario para la ejecución del trabajo, en los casos que los cargos creados requieran de mayor cuidado y medidas de seguridad necesarias, para evitar que el personal se lesione o sufran accidentes en sus funciones. Los reglamentos internos deberán establecer las normas necesarias, basadas en las leyes de trabajo y previsión social vigentes en Guatemala.

Capítulo III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados de la investigación de campo entre el investigador y personal de la municipalidad, permitió la realización de entrevistas dirigidas a jefes, oficiales, receptores, encargados, entre otro personal de la Municipalidad de San Mateo, basada en los temas siguientes: Información sobre el reclutamiento y selección de personal; administración de las remuneraciones; evaluación de desempeño; capacitación y desarrollo; seguridad e higiene.

De lo mencionado, se da a conocer el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas giradas alrededor de la gestión del recurso humano y su incidencia en la Municipalidad de San Mateo. La interacción directa con los sujetos de estudio, el lugar de trabajo y la ejecución de sus actividades en el puesto y cargo que desempeñan.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se da a conocer la relevancia de la gestión del recurso humano, la necesidad de capacitarse constantemente dentro del contexto de la actividad que realiza en el puesto o cargo de trabajo, dentro de las diferentes oficinas, departamentos, direcciones, así como las medidas necesarias que se han tomado. A continuación, se describen los resultados de las entrevistas realizadas.

➤ **Procedimiento sistematizado para planear las necesidades de Recursos Humanos**

Las necesidades que resultan de la relación laboral se pueden dilucidar desde dos teorías, siendo la primera la de Maslow quien indica que:

- Una necesidad satisfecha, no es una motivación de conducta
- El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias
- A partir de una edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades
- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.

- Las necesidades más elevadas no sólo surgen a media que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades.
- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto [...] mientras que las necesidades más elevadas requieren que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. (Chiavenato , El capital humano de las organizaciones, 2007, págs. 50,51)

La segunda es la teoría de los dos factores de Herzberg haciendo referencia que la motivación para trabajar depende de dos factores, los cuales son:

- a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
- b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 53)

A partir de las teorías mencionadas, es importante resaltar que ambos autores proporcionan elementos necesarios para evaluar las necesidades que surgen de la persona individual y de las necesidades desde el campo laboral, lo cual produce la satisfacción o la insatisfacción del resultado de los objetivos planeados dentro del puesto o cargo de trabajo, es decir, la conexión entre quien dirige y ejecuta la administración de los recursos humanos.

Desde la teoría de los factores el 57%, respondió que no existe procedimiento sistematizado para planear las necesidades de recursos humanos. Lo cual evidencia que en su mayoría los factores higiénicos y motivacionales están fuera del conocimiento de los trabajadores. Siendo el 36% quienes manifestaron que si existe este procedimiento y el 7% no respondió. Esto

demuestra que no existe una comunicación directa entre los procedimientos que maneja la dirección de recursos humanos y el personal.

Lo cual demuestra un debilitamiento en la Dirección de Recursos humanos de la municipalidad de San Mateo puesto que existe una desconexión de comunicación con el personal adscrito a las diferentes oficinas y departamento de la municipalidad.

Por otro lado, el 57.14% de los entrevistados no conocen quien es el encargado de planificar el procedimiento sistematizado para planear los recursos humanos, lo cual evidencia que no existe una relación directa entre la dirección de recursos humanos y el personal, siendo tan solo el 28.57% de los entrevistados que mencionan al alcalde quien planifica. En este mismo contexto el 7.14% indica que es un profesional quien lo efectúa y el 7.14% indica que es el jefe de personal.

Lo anterior evidencia, que debe crearse un procedimiento sistematizado acorde a las actividades que se ejecutan dentro de la municipalidad en beneficio de la población y por ende que corresponda a las necesidades del personal que labora dentro de la misma, lo que permitirá el fortalecimiento de Recursos humanos y se podrá tener un mejor equilibrio, de quienes prestan un servicio, quienes lo reciben y el ente encargado de planificarlo.

➤ **Proceso de reclutamiento para llenar nuevas vacantes|**

“La función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización”. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 149)

De lo anterior, del 100% de los entrevistados, el 50% conoce de la existencia de un proceso de reclutamiento, mientras que el otro 50% no lo conoce. Frente a las condiciones necesarias para reclutar al personal que ocupe los distintos puestos y cargos, lo cual conlleva hacer una evaluación de los reglamentos internos de la Municipalidad de Quetzaltenango, considerando

que se deben hacer mejoras en su contenido y que el personal conozca el contexto de los mismos.

De lo anterior, cabe mencionar que los entrevistados resaltan los factores influyentes de la demanda de recursos humanos, los cuales se mencionan en el siguiente globo de palabras.

Ilustración 6. Factores influyentes de la demanda de recursos humanos



Como puede apreciarse estas son las proposiciones que se hicieron en la entrevista y dentro de las cuales se resaltaron en primer lugar los tecnológicos, sociales, planes estratégicos, otros, actividades, en estos dos últimos no se mencionan claramente a que hace referencia; en segundo lugar, los económicos, compromisos personales,

presupuesto; y por último jubilaciones.

Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

La política de contratación debe indicar claramente qué competencias son necesarias para su empresa, el tipo de personas que le gustaría contratar, el número de personas que va a contratar y cómo va a encontrar y reclutar a los candidatos para un puesto determinado (Organización Internacional de Trabajo, 2016, pág. 25)

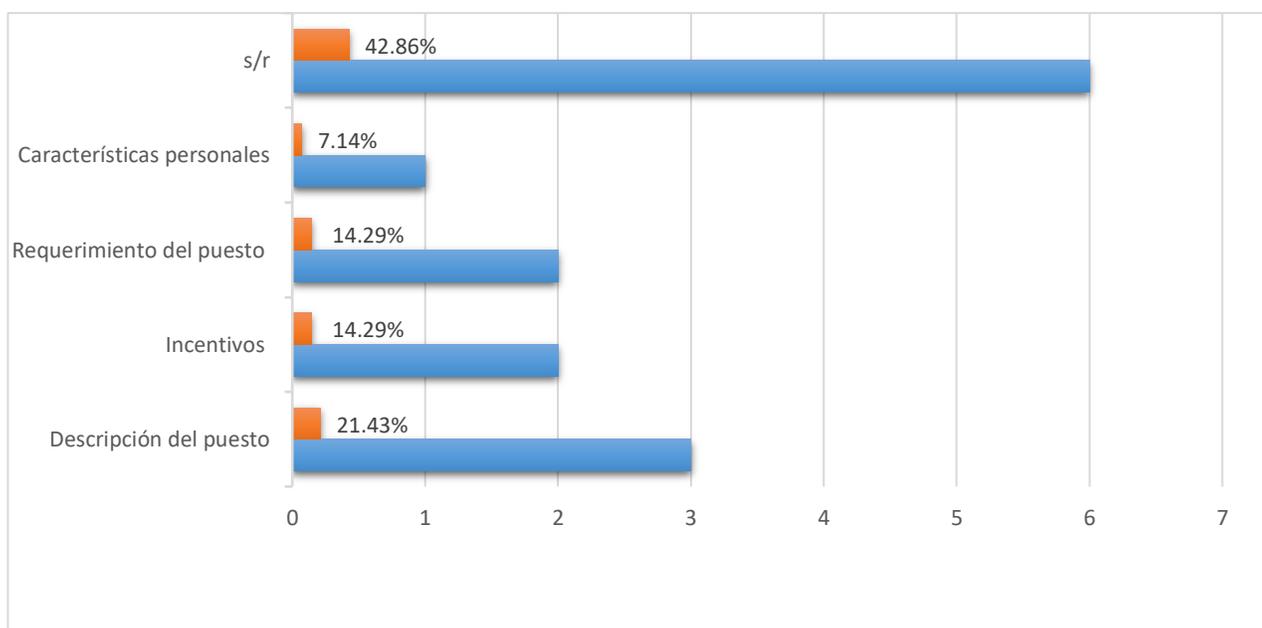
Si bien es cierto, en toda institución se requieren de ciertos elementos que fortalezcan el desenvolvimiento de los trabajadores y contar con una dirección de recursos humanos que fortalezcan las relaciones entre quienes ejercen un cargo o puesto dentro de la Municipalidad.

Existen factores más influyentes y demandan mayor atención para el desempeño del cargo o puesto dentro de la Municipalidad.

De la investigación de campo un 50% del personal los entrevistado, manifestó que no conocen quien recluta al personal que habrá de ocupar una plaza vacante dentro de la municipalidad, lo cual denota que existe desconocimiento de un procedimiento de reclutamiento de quienes desean ocupar un puesto o cargo. El 43% de los entrevistados mencionaron que quien recluta es el alcalde del municipio y un 7% solo indicaron otros, sin indicar quien o quienes la ejecuten.

Dentro de las principales actividades del director de recursos humanos, esta proponer y evaluar los perfiles, procedimientos idóneos para los diferentes puestos y cargos de trabajo, así como establecer los lineamientos necesarios para realizar talleres, cursos de capacitación dentro de la Municipalidad. Una forma adecuada de poder reclutar al personal es teniendo las herramientas, instrumentos y personal calificado especializado.

Gráfica 1. Instrumentos para el reclutamiento de candidatos para puestos vacantes



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Los instrumentos para el reclutamiento de candidatos para puestos vacantes se pueden determinar según las necesidades que surjan de la organización institucional. En este sentido la descripción de puestos consiste en:

“el texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. [...] el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 83)

Dentro de los instrumentos que se han utilizado para promover una plaza vacante en la municipalidad, puede evidenciarse que del 100% de los entrevistados, el 43% no dieron respuesta, el 22% manifiestan que el instrumento utilizado para la ocupación de un puesto vacante es la descripción del puesto, es decir por las características específicas del puesto; el 14% manifiesta que se realiza por el requerimiento del puesto, derivada de las necesidades propias de los servicios que presta la municipalidad, el otro 14% indica que se realiza mediante incentivos, sin embargo no se mencionan cuáles son esos incentivos. Por último, el 7% señala que la ocupación de un puesto vacante dependerá de las características personales de quien o quienes ocuparan el cargo dentro de la municipalidad.

Por otro lado, es importante mencionar que dentro de las formas de reclutamiento se encuentran los internos y externos. Según Dessler & Varela Juárez (2011), esto se puede pronosticar desde tres cuestiones: “las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la dotación de candidatos externos” (P. 92). En este sentido, de las entrevistas realizadas se pudo determinar que el 50% manifestaron que el reclutamiento se realiza de forma interna, el 14.29% indicaron que se realiza de forma externa, finalmente el 35.71% no dieron respuesta.

Es importante mencionar que el reclutamiento debe versar sobre los temas de vanguardia y actualización de los distintos procedimientos administrativos, tecnológicos, sociales, según

las necesidades de la población y las características del puesto. Fomentando el crecimiento integral del personal para el darle cumplimiento a la visión y misión de la municipalidad.

Junto a lo mencionado, se puede apreciar que dentro de los medios de comunicación que utiliza la municipalidad para convocar candidatos externos según el 42.86% de los entrevistados no manifestaron respuesta alguna sobre lo medios de comunicación que utiliza la municipalidad para hacer convocatorias a personas externas a la municipalidad. El 14.29% indicaron que los medios de comunicación que utilizan son los locales, otros, los empleados y la radio.

Los porcentajes indican que no existe un medio de comunicación determinado y hace esto a la vez puede convertirse en una debilidad, de apreciación en cuanto a quien o quienes deben ocupar un puesto de trabajo en la Municipalidad, pues la misma es abierta, sin embargo, para evitarlo, habrá que definir bien las bases sobre las cuales se lanza la convocatoria, para que quienes se postulen sean idóneos al cargo o puesto a ocupar.

En relación al proceso de selección, tan solo el 64.29% de los entrevistados no respondieron quien realiza lo realiza, lo cual denota una debilidad de la gestión de recursos humanos. Debido que solo el 14.29% menciono que lo realiza el alcalde, el otro 21.43% menciono que recursos humanos. De ello, algunos puestos de trabajo son de confianza propuestos y nombrados por el alcalde y a cargo de la Dirección de Recursos Humanos queda la selección del personal para ocupar los diferentes cargos y puestos dentro de la Municipalidad.

De acuerdo con el manual de funciones, atribuciones y responsabilidades de cargos del personal de la Municipalidad de San Mateo, departamento de Quetzaltenango, se hace referencia a la responsabilidad a cargo de que autoridad queda cada puesto de trabajo dentro de la Municipalidad. Sin embargo, no se menciona cual es el proceso de selección determinado. Lo cual es evidente en la siguiente tabla.

Tabla 5. Pasos en el proceso de selección

Entrevistas	Prueba de aptitud	Verificación de referencia	Entrevista con el supervisor inmediato	28.57%
Otros	-	-	-	14.29%
Recepción de solicitudes	-	-	-	21.43%
s/r	-	-	-	35.71%

Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Se puede resumir que el proceso de selección de personal según el 28.57% de los entrevistados indican que es mediante entrevistas, prueba de aptitud, verificación de referencia y entrevista con el supervisor. El 14.29% menciona que existen otro proceso de selección, sin embargo, no hicieron referencia a este. Asimismo, el 21.43% menciona que se realiza mediante la recepción de solicitudes y el 35.71% no dieron respuesta de la existencia de un proceso de selección. Sin embargo, son datos que no dieron un proceso de seguimiento de la selección de personal.

El conocimiento que tienen de la existencia de la depuración de expedientes según requerimientos del puesto, respondiendo el 50% que no se realiza, el 28.57% menciona que si existe y el 21.43% no dieron respuesta. De acuerdo a los datos obtenidos puede indicarse que el 50% afirma que no se da una depuración de expediente, al no existir una depuración de expedientes para ocupar puestos y cargos de trabajo dentro de la municipalidad, los documentos de los postulantes quedan archivados. Sin embargo, se desconoce si se lleva o no un registro o base de datos que contenga información relacionada a las características propias de los puestos o cargos, así como la información de quienes han aplicado para ocupar los mismos.

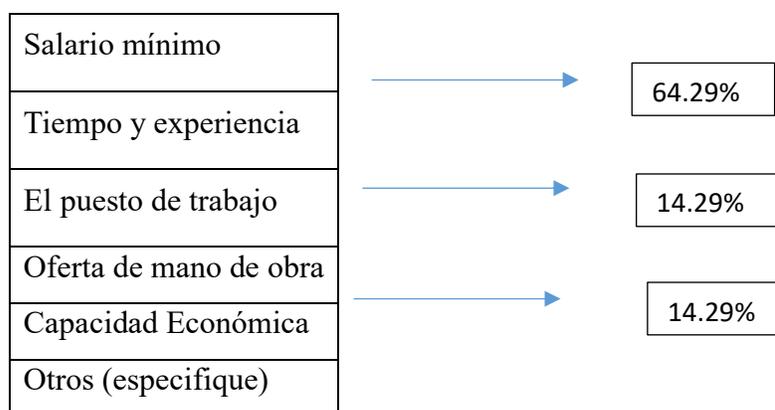
➤ **Administración de las remuneraciones**

Toda municipalidad cuenta con recurso humano, que labora dentro de las diferentes oficinas, jefaturas, direcciones, algunos trabajan por contrato y/o planilla, de acuerdo al trabajo ejecutado reciben una remuneración o salario. Asimismo, se cuentan con las diferentes normas, manuales o reglamentos interior de trabajo, y por ende del conocimiento de los derechos y obligaciones que derivan de su relación laboral con la municipalidad de San Mateo.

Desde el punto de vista de Dessler & Varela Juárez (2011) indican que:

“la remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional)” (p. 262).

Ilustración 7. Criterios para determinar el salario en la Municipalidad



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Dentro de los criterios que toma la Municipalidad para determinar los salarios correspondientes a los diferentes puestos o cargos de trabajo, respondiendo la mayoría con un 64.29%, que se basan al salario mínimo. El 14.29% mencionan que se toma en cuenta el tiempo y la experiencia y por último indica el 14.29 % que es el puesto de trabajo.

Se puede observar que el principal criterio es el salario mínimo, siendo la municipalidad una institución apegada a la Constitución Política de la República de Guatemala, leyes vigentes internas y externas que regulan la relación entre trabajadores y patronos, a partir de esa relación existente, se definen los diferentes salarios que corresponder a cada uno de los puestos o cargos de trabajo.

Tabla 6 Objetivos para determinar competencias en esta municipalidad

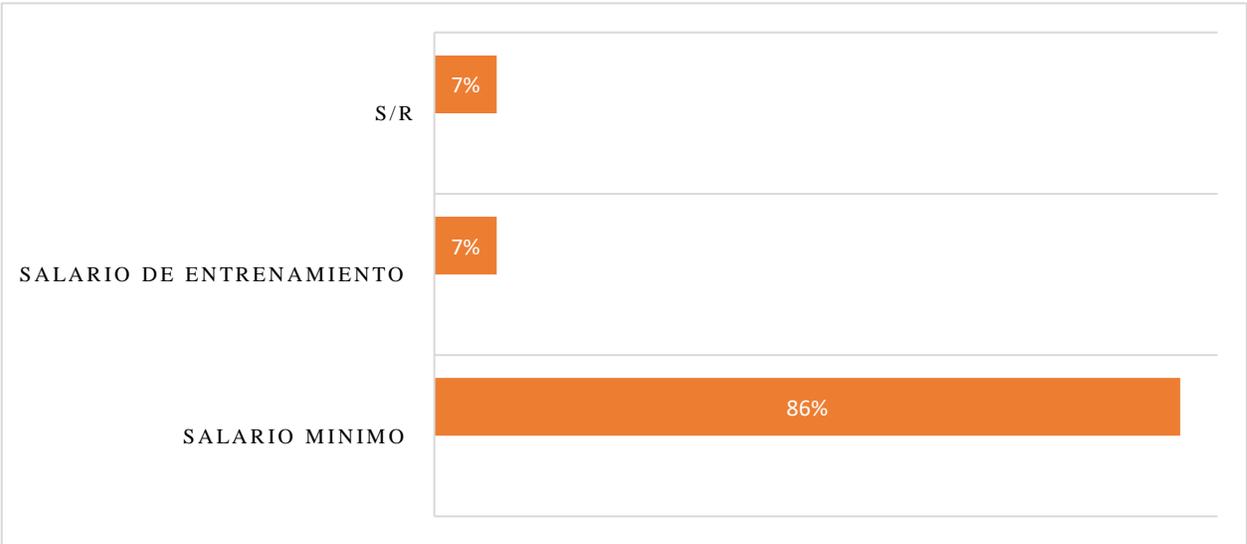
Retener los recursos humanos	-
Satisfacer las necesidades del empleado	X
Atraer nuevos recursos humanos	-
Motivar el desempeño future	X
Mantener la equidad salarial entre el personal	X
Cumplir sus disposiciones legales	X
Mejorar la eficiencia administrativa	X

Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Como puede observarse en la tabla anterior, que dentro de los objetivos que la Municipalidad toma en consideración para determinar las competencias, los entrevistados manifiestan que se enfocan en la satisfacción de las necesidades del empleado, motivan el desempeño futuro, mantienen la equidad salarial entre el personal, cumplen disposiciones legales y buscan mejorar la eficiencia administrativa.

Si bien es cierto, el trazar objetivos para determinar competencias no es más que la búsqueda de la formación, preparación, aprendizaje constante durante la vida laboral del empleado o empleada, para que puedan desempeñar las actividades que le son asignados según el puesto o cargo que ocupan dentro de la municipalidad, es indispensable que estén determinados los perfiles y competencias correspondientes.

Gráfica 2. Políticas salariales aplicables en la Municipalidad



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Los políticas salariales, se desarrollan y aplican dentro de la municipalidad, en este sentido Asturias Corporación Universitaria, menciona que: la política salarial como “un conjunto de

decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados” cuyo objetivo principal es crear un esquema de retribuciones equitativo para la compañía y los colaboradores”. (Asturias Corporación Universitaria , S/F, pág. 36)

Tanto las instituciones públicas como las privadas, se rigen bajo las leyes vigentes en Guatemala, en base a ello se crean políticas en las cuales se reconozca los derechos y garantías mínimas del personal que labora para ellas, así como que reciban una retribución a cambio del trabajo que ejecutan. En este sentido dentro de las políticas salariales que tiene la municipalidad de San Mateo el 86% del personal menciona las que van dirigidas al salario mínimo y el 7% hacen alusión al salario de entrenamiento. Por último, el 7% no dio en relación al conocimiento de políticas salariales. En este sentido la normativa vigente los parámetros y características de cómo se establece y regula el salario mínimo.

Debe entenderse que las políticas salariales corresponden a la equidad e igualdad de condiciones de quienes son parte del equipo de trabajo de la Municipalidad, estableciéndose los principios y garantías mínimas para las y los trabajadores, de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades que derivan de la relación laboral. Principalmente, aplicar las políticas, leyes y reglamentos vigentes que rigen las condiciones de trabajo.

En este sentido, el personal municipal de San Mateo indicó y mencionó que se reconocen prestaciones, y en este sentido se dan a conocer los porcentajes de cada uno de las prestaciones. Para determinar el porcentaje de cada una de las prestaciones, se tomó como base el 100%, es así que el 92% indican que tienen derecho a vacaciones e IGGS. Lo cual es favorable para el personal puesto que conocen de este beneficio.

De lo anterior, el 85.71%, perciben aguinaldo, el cual según la ley es percibido el 50% dentro los primeros 15 días de diciembre y el otro 50% dentro de los 15 días de enero del año siguiente. El 78.57 % indican que tienen derecho al bono catorce en el mes de junio de cada año laboral. El 57.14%, tienen derecho a la indemnización, al término de la relación laboral y siempre que no haya renunciado el trabajador o sea despedido por justa causa. Así mismo,

el derecho a un bono vacacional que mencionan los trabajadores que perciben. El 35.71 mencionan que tienen derecho a la jubilación. El 7.14% indican que existen otras distintas y por último el 7.14 no dieron respuesta.

Existen diferentes criterios de las y los empleados, en cuanto a reconocer que prestaciones le brinda la municipalidad, es así que dentro en la Constitución a partir del artículo 101 al 117 regula lo referente al derecho de trabajo; El código de trabajo decreto 1441, regula lo referente al derecho laboral; la OIT como: convenio 169, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, entre otros; leyes ordinarias como la Ley de servicio municipal, código de salud, la ley de servicio civil, los reglamentos internos, manuales e instrumentos creados por las municipalidades para la regulación de las relaciones laborales.

De lo mencionado hacen mayor énfasis a las vacaciones y el derecho a IGGS con un 92.86% del 100% de los entrevistados. Dentro de las prestaciones que reconocen las y los entrevistados se encuentra el aguinaldo con un 85.71%, el bono catorce con un 78.57%, indemnización y bono vacacional con un 57.14%, la jubilación con un 35.71%. Cada uno de los porcentajes proporcionados son indicadores directos de la información que manejan las y los empleados de la municipalidad de San Mateo. Por último, el 7.14 mencionan que tienen otras prestaciones, sin embargo, no hicieron referencia a estas.

Los salarios deben corresponder al trabajo y responder a las necesidades básicas, a los principios y garantías mínimas de los trabajadores, el reconocimiento de las prestaciones como bono incentivo, bono catorce, aguinaldo, vacaciones, horas extraordinarias, indemnización, bonificaciones según corresponda, las cuales tiene su regulación en la constitución Política de la República de Guatemala, el código de trabajo, ley del servicio civil y convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala

➤ **Evaluación de desempeño**

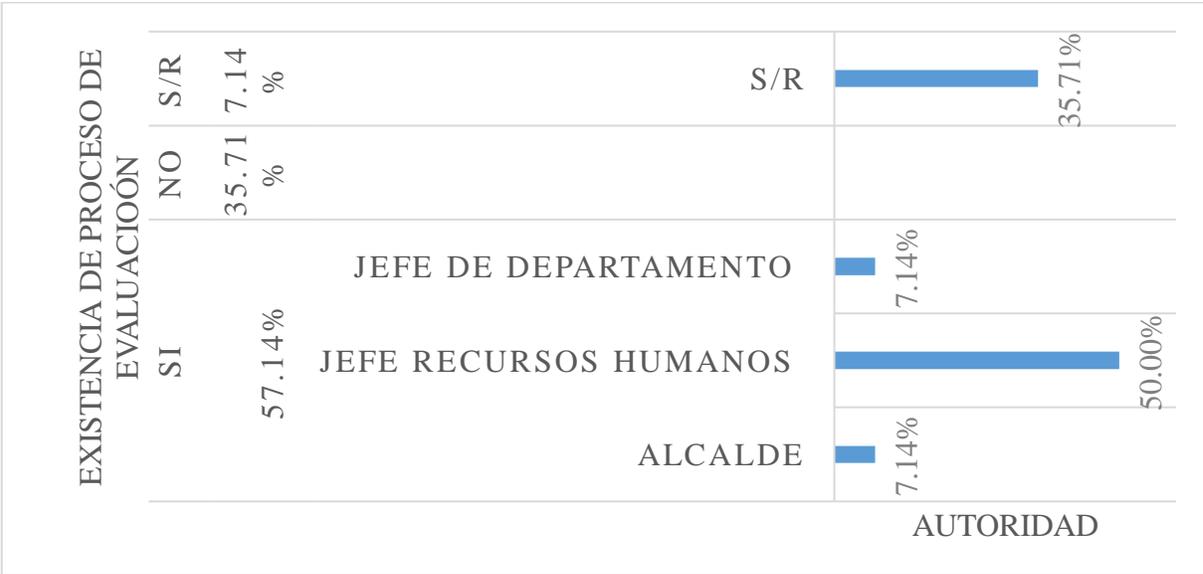
La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato , El capital

humano de las organizaciones, 2007, pág. 243). Esta evaluación tiene como finalidad, conocer cómo se está realizando el trabajo individual y poder determinar mediante exámenes los resultados positivos o negativos de los diferentes cargos o puestos existentes.

En ese mismo contexto el Reglamento interno de relaciones laborales de la municipalidad de San Mateo. Departamento de Quetzaltenango. ARTICULO 55. Evaluación del desempeño. Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

En la siguiente gráfica puede apreciarse la opinión de parte del personal dentro de la municipalidad, sobre el proceso de evaluación de desempeño, así como la autoridad que lo realiza.

Gráfica 3. Proceso de evaluación de desempeño y autoridad que lo realiza



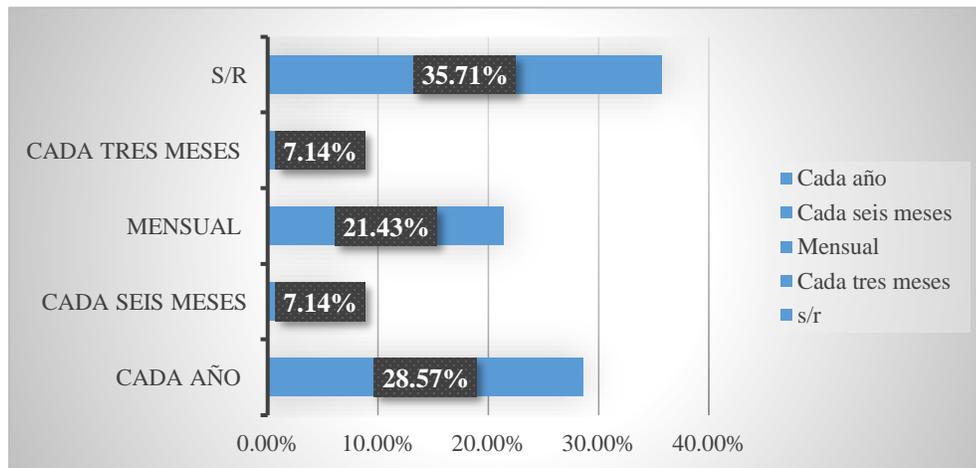
Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

“La evaluación o valoración, consiste en los métodos que se aplican para determinar los resultados del rendimiento y las actitudes adoptadas por un empleado en el puesto que le fue asignado, es en consecuencia, la evaluación del rendimiento de un sector o de una persona determinada en el proceso de la organización” Esto en opinión de Galindo Camacho (2000, pág. 140). Según otros autores, esta delegación de competencia de evaluaciones de desempeño, debiese corresponder a una dirección o agencia de recursos humanos.

Desde la primera Concepción la gestión de recursos humanos se requiere de un proceso de evaluación del personal, para conocer la identificación de los mismos con las actividades concernientes al cargo o puesto que ocupa. De acuerdo a lo expuesto y los resultados obtenidos, los entrevistados indicaron sobre si existe o no el proceso de evaluación y por otro lado la autoridad que lo realiza, por lo que el trabajo de campo evidencia que el 57.14 respondieron que si existe un proceso de evaluación y el 35.71% dieron a conocer que no existe el mismo, puede deducirse la probabilidad de que quienes no lo conocen ocupen un puesto de confianza, asimismo el 7.14% no dieron respuesta.

Por otro lado, la autoridad encargada de realizar el proceso de evaluación, el 50% de los entrevistados indicaron que era desarrollada por el jefe de recursos humanos, el 35.71% no respondieron, el 7.14% mencionaron que es el Alcalde quien lo realiza y por último un 7.14% indicaron que es el Jefe de departamento el que realiza la evaluación de desempeño.

Gráfica 4. Frecuencia de evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

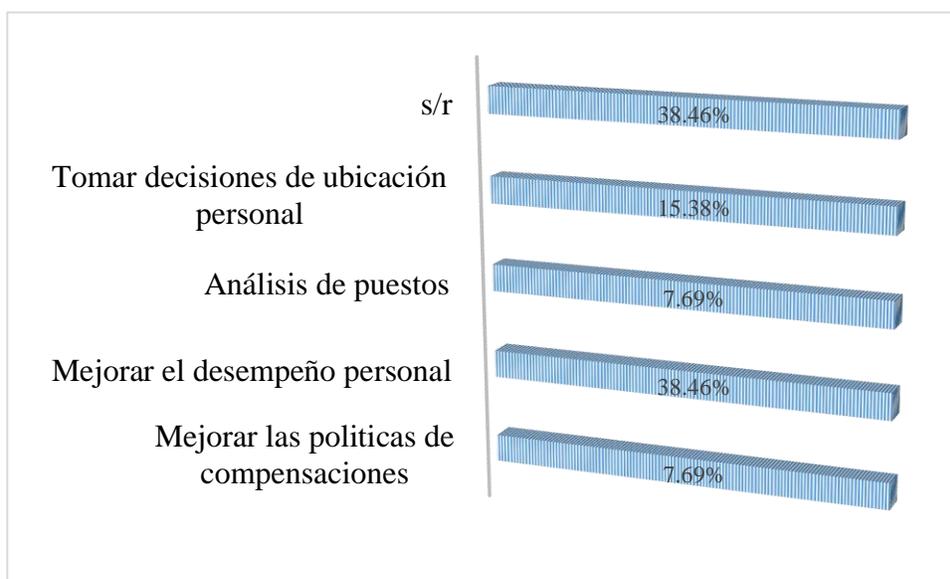
Según los autores la evaluación de la gestión de recursos humanos no establecen un tiempo específico en la que debe realizarse la evaluación de desempeño del personal, sin embargo a criterio propio se debe hacer como mínimo una vez al año, ya que el fin del mismo es identificar las fortalezas y debilidades que tiene el personal dentro de la municipalidad, tomando como referente a Chiavenato (2007) citando a Wadsworth, Guy W indica: “el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes” (257).

De lo mencionado y según los resultados establecidos en la gráfica, se observa la frecuencia en que las y los entrevistados mencionan la realización de las evaluaciones de desempeño, teniendo mayor presencia la falta de respuesta con el 36%. Asimismo, el 28.57 % señalaron que se realizan a cada año, el 21.43% mencionaron que el mismo se realiza mensualmente, el 7.14% indican que se realiza cada tres meses. Esto denota que existen diversidad de criterios en cuanto a establecer una frecuencia igualitaria en las evaluaciones de desempeño.

Por otro lado, denota una adecuada organización en cuanto a la elaboración de evaluaciones de desempeño del personal adscrito a la Municipalidad

De ello, mejorar la planificación en cuanto a los diversos criterios resalta que no hay un criterio unificado y lo que puede provocar un desequilibrio dentro de la oficina, direcciones o jefaturas dentro de la municipalidad. En este sentido, se debe fortalecer y organizar la fecha en que deberá realizarse la evaluación de desempeño.

Gráfica 5. Ventajas aplicables en la municipalidad con la evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Dentro de las ventajas que se identificaron en la evaluación de desempeño y que la municipalidad aplica, se muestra que la municipalidad busca mejorar el desempeño del personal con el 38.46% de las y los entrevistados, sin embargo, en igual porcentaje con el 38.46% no dieron respuesta a que ventajas se aplican. Asimismo, el 15.38%, mencionaron que el tomar decisiones de ubicación del personal, el 7.69% indicaron que mejorar las políticas de compensaciones y por último el 7.69% señalaron el análisis de puesto.

Cada una de las ventajas mencionadas por las y los entrevistados, establecen la relevancia que tiene la evaluación de desempeño y la cual repercute en el que hacer de los empleados y

empleadas de la municipalidad de San Mateo. La importancia de las evaluaciones de desempeño permite tener un panorama claro de que debe fortalecerse dentro de la municipalidad.

De igual manera cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2007, pág. 248).

Como puede observarse, en su mayoría con un 42.86% de las y los entrevistados manifestaron que no tienen conocimiento de los resultados de las evaluaciones de desempeño, el 21.43% indica que si tiene conocimiento y un 35.71% no dieron respuesta. Si bien no existe mayoría absoluta de los resultados obtenidos, se puede apreciar que la forma en que se comunican no corresponde al conocimiento de los resultados, puesto que de un 100% solo se menciona en un 7.14%, que se dan a conocer los mismos de forma escrita y un 14.29% indican que se da de forma verbal, llamando la atención que el 78.57% no respondieron la forma en que se comunica.

De lo mencionado, puede apreciarse que existe discrepancia entre las respuestas proporcionadas por las y los empleados de la municipalidad, lo cual evidencia que existen debilidades en cuanto a la evaluación de desempeño y la comunicación por parte de las autoridades encargadas de hacerlas. Sin embargo, fortalecer las bases y mantener comunicación con las y los empleados, es una pauta muy importante para mejorar el desempeño dentro de las diferentes oficinas, direcciones y jefaturas de la Municipalidad de San Mateo.

➤ **Capacitación y desarrollo**

Los pilares principales para el buen funcionamiento de la institución dependerán del conocimiento, preparación e identificación de las y los trabajadores con su lugar de trabajo. Es por ello, que las municipalidades deben realizar inversión en las capacitaciones de su equipo de trabajo. Lo cual les permitirá impulsar el desarrollo de quienes laboran dentro de

ellas. Para el efecto, a continuación, se conocerá sobre las técnicas, el proceso de capacitación y participación de las y los empleados dentro del mismo.

A partir de lo indicado, según las y los entrevistados dentro de las técnicas que se realizan para evaluar el desempeño se encuentran las que se exponen en la siguiente ilustración.

Ilustración 8. Técnicas aplicables para evaluar el desempeño

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

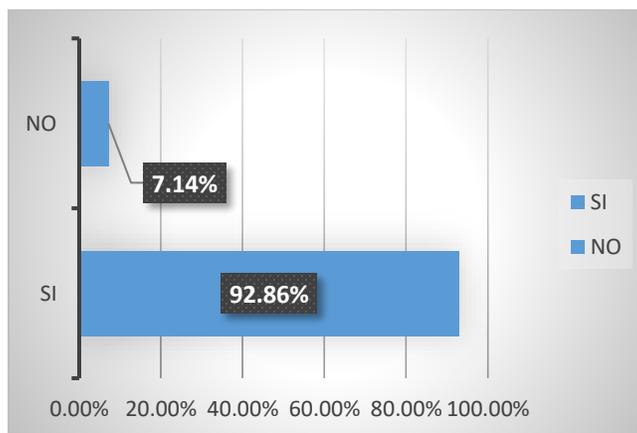
Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

En la ilustración anterior puede apreciarse que las técnicas marcadas con una X, son las que señalaron las y los entrevistados, siendo estos: a) la entrevista que realizan las autoridades a los empleados que desempeñan un cargo o función dentro de la municipalidad; b) la observación directa del personal; c) los reportes escritos; d) situaciones hipotéticas; y e) mediciones subjetivas. Esto es una forma de estimar el rendimiento del personal dentro de la municipalidad, con la finalidad de tomar decisiones y acciones que fortalezcan a las diferentes oficinas, direcciones y jefaturas dentro de la municipalidad.

La importancia de tener una descripción exacta de cómo se desempeña el personal dentro del cargo o puesto que realiza dentro de la municipalidad, es de vital importancia, puesto que el personal debe tener las cualidades necesarias para ejercer el puesto o cargo designado. De ello, se considera que las pruebas escritas y las entrevistas directas permitirán tener un nivel

de medición con mayor certeza y veracidad para conocer las fortalezas y debilidades del personal.

Gráfica 6. Procesos internos de capacitación

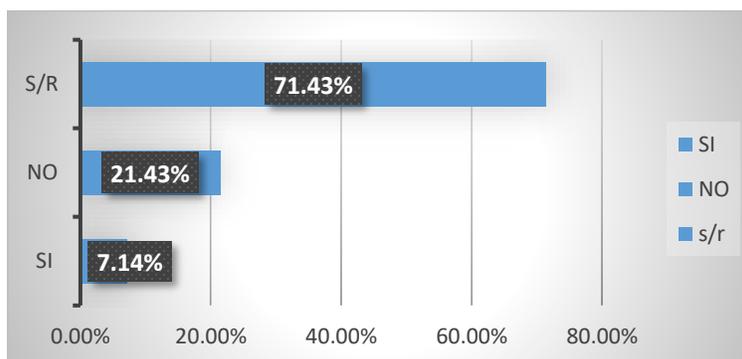


Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Hoyler considera que “la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2007, pág. 386)

De acuerdo a lo expuesto por el autor, la capacitación es uno de los pilares sobre los cuales debe auxiliarse la gestión de recursos humanos, ya que a partir de ella se verán los resultados en el desempeño laboral. Si bien es cierto, en la gráfica anterior, se puede apreciar que el 93% de los entrevistados mencionaron que, si existen los procesos internos de capacitación, lo cual es un factor positivo dentro de la municipalidad, porque mientras más capacitados y actualizados esté el personal de la municipalidad, mejores resultados se obtendrán en el desempeño de las diferentes actividades que desarrollan dentro de su lugar de trabajo y por ende del servicio que presten al público en general. Con menor escala el 7.14% del personal indica que no conocer de las capacitaciones internas.

Gráfica 7. Participación directa de los empleados en proceso de planeamiento de la capacitación



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

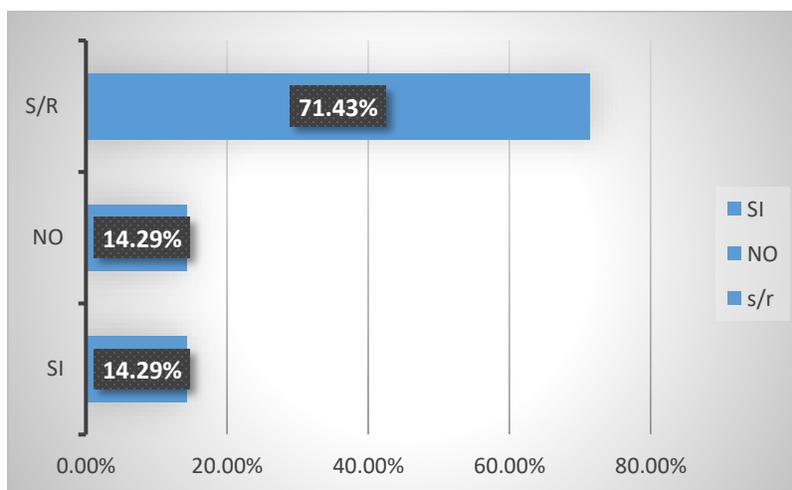
“Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar” (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008, pág. 53), el involucramiento en los procesos de planeamiento de planificación, atrae mejores resultados, pues nadie conoce más a su personal que quien los dirige y por ende la prestación de mejores resultados en la prestación de los diferentes servicios públicos, que ofrece la municipalidad a través de su personal.

En ese contexto, la gráfica permite evidenciar que solo el 7% de las y los entrevistados mencionan que tienen una participación directa en el proceso de planeamiento de la capacitación, asimismo, el 21% mencionan que no la tienen y en mayoría absoluta no dieron respuesta, es decir el 72%. En este sentido, se evidencia que la participación del personal queda alejada de los procesos de planeamiento de las capacitaciones que se realizan dentro de la municipalidad.

Para un resultado efectivo las capacitaciones deben tomar en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, lo cual permitirá fortalecer al personal en cuanto a las deficiencias que se han presentado en su trabajo, En segundo lugar, el intercambio entre el personal y quien les capacite permitirá conocer de cierta manera algunas de las debilidades que se presentan en la ejecución de las actividades que desarrolla el personal y los instrumentos o

técnicas que deben aplicar para generar mejoras, a través de la contribución de conocimientos.

Gráfica 8. Existencia de políticas de ascenso para empleados de la municipalidad



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

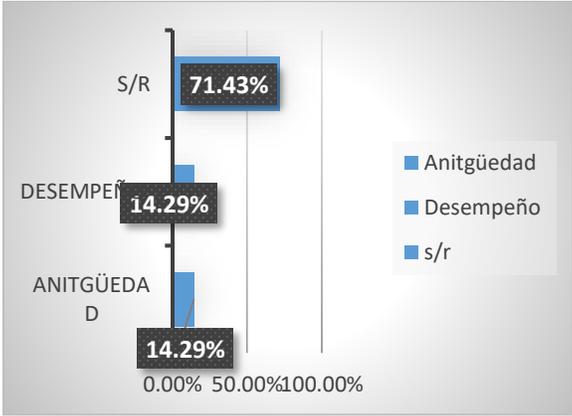
Según el Decreto 1-87 Ley de servicio municipal establece en el ARTICULO 41. Ascensos. Se considera ascenso el acto por el cual el trabajador municipal pasa a ocupar un puesto de clase o grado superior. Las vacantes se cubrirán preferentemente por medio de ascenso a base de mérito individual, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezcas la Municipalidad respectiva

De acuerdo a lo estipulado en la norma y observada la gráfica anterior que el 14.29% del personal entrevistado indica que, si existen políticas de ascenso para ellos, de igual forma el 14.29% menciona que no existen, sin embargo, el 71.43% mencionan no dieron respuesta. De ello, pueden existir dos posibles panoramas en relación a la mayoría absoluta que no respondió, siendo la primera que no exista un conocimiento de estas políticas y la segunda la falta de interés de buscar un ascenso.

Lo anterior, solo como un posible referente de las situaciones en que pueda o no darse la existencia de tales políticas internas. Sin embargo, frente a ello, el departamento de recursos

humanos a través de la dirección o gerencia deberán brindarle la información necesaria al personal en cuanto a los derechos que le asisten al momento de ser requeridos, principalmente cuando su preparación académica permita ascender. De ello, a continuación, se mencionan los requisitos que dieron a conocer las y los entrevistados para ascender de puesto.

Gráfica 9. Requisitos para ascender a un puesto inmediato superior



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

El Reglamento interno de relaciones laborales de la municipalidad de San Mateo, Departamento de Quetzaltenango, indica en el artículo 30. Mejoramiento del servicio, salvaguardar lo estipulado en el artículo 43 de la ley de servicio municipal, las Autoridades Municipales pueden realizar ascensos, permutas y trasladar para una efectiva presentación del servicio, siempre y cuando sean consideradas los siguientes aspectos:

- a) El nivel de rendimiento de los trabajadores sujetos de traslado sea bajo
- b) Que las personas trasladadas a otro puesto, demuestren poseer aptitudes para desempeñarlo satisfactoriamente.

En presentación gráfica puede observarse que el 14% indican que ascienden según antigüedad, es decir que quienes ascienden son lo que llevan mayor tiempo trabajando en la municipalidad; asimismo el otro 14% indican que el ascender de puesto se genera a partir del desempeño en su puesto de trabajo; y por último, en mayoría absoluta el 72% no dieron

respuesta sobre tales requisitos. Aunado a ello, uno de los entrevistados menciona que se requiere de un nivel de conocimientos académicos alcanzados y en su caso recomendaciones de funcionarios internos. Estos resultados evidencian el desconocimiento de lo que la misma norma establece y a la vez los procedimientos de ascenso.

En tal sentido, vale la pena resaltar que dentro del manual de funciones, atribuciones y responsabilidades, de cargos del personal municipal de la municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango refiere los perfiles para los diferentes departamentos, direcciones o jefaturas, se puede ver en su contenido en algunos casos no corresponde a las necesidades de la institución, por ejemplo, la Dirección de recursos humanos, que es el ente principal de selección de personal, quien lo dirige según el manual es un trabajador de bajo perfil y la gestión de recursos humanos busca crear los perfiles según las exigencias que requiera cada puesto o cargo de trabajo, realizando un análisis de puesto de trabajo.

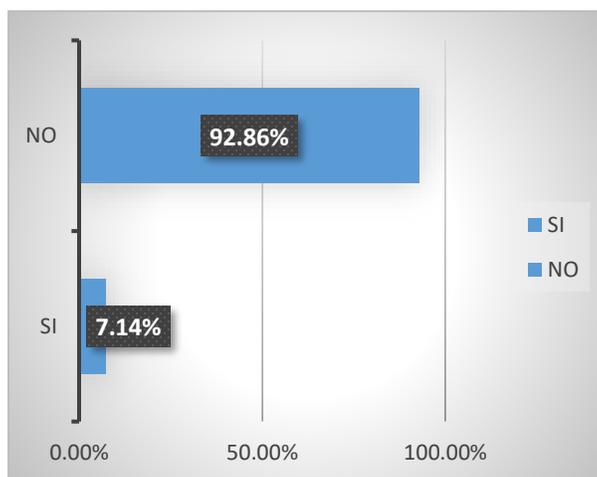
➤ **Seguridad e higiene**

“La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo”. (Chiavenato, 2007, pág. 333).

La importancia de establecer medidas de seguridad e higiene dentro del área laboral, tiene por objeto resguardar la vida e integridad del personal que desempeña un cargo o puesto dentro de una institución. De ahí que este apartado dará a conocer si existe o no riesgos en el desempeño laboral, asimismo sobre el ambiente laboral dentro del área de trabajo, como el conocimiento de los manuales o normas que rigen las actividades laborales de la municipalidad de San Mateo.

De lo anterior a continuación se puede observar que para las y los trabajadores dentro de la Municipalidad en mayoría absoluta el 92.86% manifestaron no existen riesgos, lo cual denota que existe estabilidad en cuanto a la seguridad en el desempeño del trabajo. Por otro lado, el 7.14% manifiestan que, si existen riesgos en el lugar de trabajo, en tal sentido siendo una minoría.

Gráfica 10. Riesgos en el lugar de trabajo



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

El decreto 1441, código de Trabajo en el artículo 197 establece que todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente;
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
- c) Prevenir incendios;
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo;
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;
- f) Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores;
- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo;

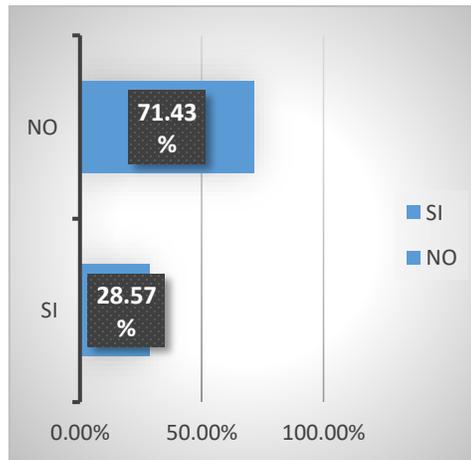
- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo;
- i) Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos;
- j) Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene;
- k) Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres;
- l) Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Lo observado permite tener un panorama de lo que establece la ley ordinaria labora y lo que se ve reflejado en la gráfica siendo un efecto positivo que las y los trabajadores municipales de San Mateo, tengan conocimiento sobre la existencia o inexistencia de riesgos en el lugar de trabajo. Tal como lo indican en mayoría absoluta el 92.86% manifestaron que no existen riesgos en el lugar de trabajo y solo el 7.14 % manifestaron que si hay riesgos en el lugar de trabajo.

Por ello, establecer estrategias de prevención de riesgos, que respalden a los trabajadores, cuando por situaciones de trabajo son vulnerables a ellos, no está demás y esto porque en cualquier lugar de trabajo deben establecerse mecanismos y herramientas que sirvan de apoyo en momentos de dificultad. Frente a esto, la mayoría absoluta del personal entrevistado manifestaron que no hay riesgos, lo cual denota un aspecto positivo dentro de la municipalidad de San Mateo.

Gráfica 11. Riesgos de accidentes en el desempeño del trabajo



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

La seguridad busca minimizar los accidentes laborales. Podemos definir accidente laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra accidente significa un acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. La relación de accidentes laborales señalados por la ley también incluye los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa (Chiavenato, 2007, pág. 338)

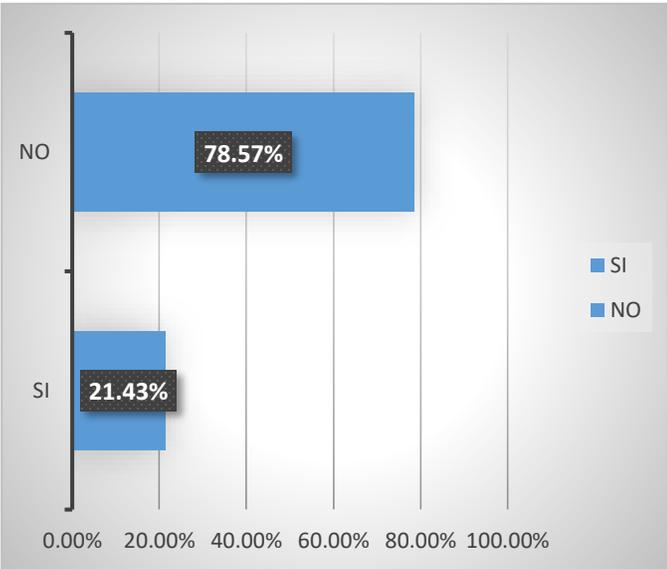
Como bien se mencionó al inicio, la seguridad e higiene son de importantes para mantener una buena relación laboral entre las y los empleados, así como necesario es prevenir accidentes dentro del lugar de trabajo. De acuerdo a la gráfica el 71.43% del personal indicó que no hay riesgos y el otro 29% mencionaron que sí lo hay. Frente a las posiciones demostradas en las gráficas, se puede mencionar que los riesgos de accidentes en el desempeño de trabajo son vigentes, sin embargo, no se ahonda en cuáles son esos riesgos.

La mayoría absoluta indican que no hay riesgos de accidentes en el desempeño del trabajo, la adecuación de los espacios físicos, el uso de herramientas necesarias para cada puesto de

trabajo, el equipo necesario para la prevención de riesgos, los métodos de planificación, control y organización de actividades a realizar en forma individual y/o conjunta según corresponda, deberán tenerse presente y tomar todas las medidas de seguridad y supervisión de trabajo.

De lo anterior, es necesario capacitar al personal de la municipalidad sobre la prevención de riesgos en el desempeño laboral, principalmente las derivadas de las actividades que corresponden a cada puesto o cargo de trabajo. Para ello es indispensable que se tome en consideración lo establecido en el código de trabajo, la Constitución Política de la República de Guatemala y lo establecido en el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, el cual señala en su artículo 4 que: Todo patrono o su representante intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.

Gráfica 12. Riesgos de salud al desempeñar el trabajo



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

Decreto 90-97 Código de Salud. Artículo 4: Obligación del Estado. El Estado en cumplimiento de su obligación de velar por la salud de los habitantes y manteniendo los

principios de equidad, solidaridad y subsidiaridad, desarrollará a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en coordinación con las instituciones estatales centralizadas, descentralizadas y autónomas, comunidades organizadas y privadas, acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, así como las complementarias pertinentes, a fin de procurar a los guatemaltecos el más completo bienestar físico, mental y social. Asimismo, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social garantizará la prestación de servicios gratuitos a aquellas personas y sus familias, cuyo ingreso personal no les permita costear parte o la totalidad de los servicios de salud prestados.

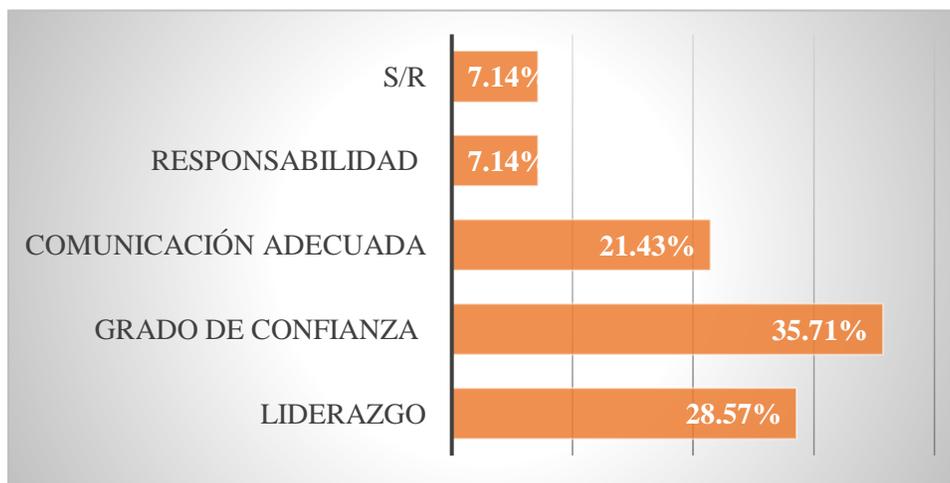
De acuerdo con la ley ordinaria corresponde a las instituciones tener todas las medidas y herramientas necesarias para evitar riesgos de salud en el lugar de trabajo, frente a ello, en la gráfica se observa que el 79% de entrevistados mencionan que no existen riesgos de salud al desempeñar el trabajo, lo cual resalta que la mayoría absoluta se encuentra en adecuadas condiciones de salud y que dentro del lugar de trabajo no hay riesgo de enfermedades que puedan dañar su salud. Por otro lado, el 29% señalan que, si hay riesgos de salud, aun cuando no señalen cuales sean, cabe la posibilidad que frente a alguna pandemia o enfermedad común salgan afectados uno o varios de los empleados.

Frente a tal situación se hace necesario tomar las medidas y cuidados necesarios para evitar afectar al personal activo dentro de la municipalidad. De ahí que el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo señala que el prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales que afecten a los trabajadores en la empresa, puede evitar la pérdida temporal o definitiva de algún recurso humano valioso, con conocimiento experiencia.

Asimismo, se pueden evitar los costos económicos debidos al tiempo perdido a los daños causados a máquinas, equipo, herramientas o materiales, en casos de accidentes entre otros. Es por ello, que los instrumentos y equipos utilizados por el personal deben estar en las mejores condiciones y con el mantenimiento que ameriten para su buen funcionamiento.

Mejorando las condiciones de seguridad e higiene en la empresa se pueden esperar trabajadores más satisfechos y productivos.

Gráfica 13. Elementos para crear un ambiente agradable de trabajo



Fuente: Investigación de Campo Marcos José Racancoj Velásquez (2022)

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 2)

Crear un ambiente adecuado y agradable de trabajo, permitirá a los trabajadores tener un mejor desempeño laboral y brindar un mejor servicio a la población. De ahí que dentro de los elementos mencionados por los entrevistados revelan que para crear un ambiente agradable de trabajo se requiere una comunicación adecuada siendo el 21.43% que lo señalan, así mismo toman como base el grado de confianza, siendo el 35.71% que lo manifiestan.

Por otro lado, el 28.57% indican que el ambiente agradable de trabajo se obtiene a través del liderazgo, el 7.14% basados en la responsabilidad y el otro 7.14 no respondieron. Como bien puede observarse el ambiente de trabajo se va creando con mayor porcentaje por el grado de confianza entre el personal de la Municipalidad.

En este sentido, quien dirige las jefaturas, direcciones adscritas a la municipalidad cada puesto o cargo deberá tener comunicación directa con el personal que este a su cargo, esto con el fin de conocer sus necesidades, brindar el apoyo que sea requerido, los espacios e instrumentos para el desempeño de trabajo. De lo indicado, es preciso mencionar que la eficiencia en el desempeño y resultados laborales, dependen en gran manera de la interacción de las autoridades que dirigen y el personal a su cargo.

El Reglamento interno de relaciones laborales de la municipalidad de San Mateo. Departamento de Quetzaltenango, se creó con el objeto de establecer las condiciones laborales de los trabajadores de la municipalidad y el mismo regula la organización administrativa; clasificación del servicio municipal por categorías; integración de personal; derechos, obligaciones y prohibiciones; jornadas de trabajo y licencias; régimen de sanciones y remoción; y disposiciones finales y transitorias. Cada apartado señala la forma y procedimiento a realizar para que la prestación de los servicios sea eficiente.

La importancia de que el personal conozca no solo la existencia, sino el contenido contribuye a tener un mejor conocimiento de los diferentes procedimientos establecidos dentro del mismos, para darle cumplimiento a cada uno de los requisitos establecidos. De ahí que el 71.43% indicaron que tienen conocimiento del reglamento interior de trabajo. Y el otro 28.57% mencionan que no.

En el artículo 3, del reglamento interno de relaciones laborales de la municipalidad de San Mateo indica que: Para conocimiento: el Presente Reglamento de conformidad con la Ley de la materia, será colocado en un lugar visible de la Municipalidad de San Mateo, para que el mismo sea conocido por todo el personal quienes se refiere.

Reglamento interno de relaciones laborales de la municipalidad de San Mateo. Departamento de Quetzaltenango, en el artículo 57. Establece: Instrumentos técnicos y normas complementarias, los instrumentos técnicos y las normas complementarias para la administración de personal, indicados en la Ley de Servicio Municipal y este Reglamento

deberán ser emitidos y de observancia plena, en un término que no exceda de un año contado a partir de la fecha de vigencia del presente Reglamento.

El 85.71% del personal entrevistado manifiesta que conoce de la existencia de manuales de normas en esta municipalidad, el 7.14% no conocen y el otro 7.14% no dieron respuesta. De ello, en su mayoría el personal indicó que saben de la existencia de manuales de normas que tiene la municipalidad de San Mateo, sin embargo, pero no hacen indicación de cuáles y su contenido.

Como bien se menciona en el capítulo I del presente trabajo de investigación, se menciona que dentro de los manuales que actualmente tiene la municipalidad de san Mateo para la prestación de sus servicios y el personal adscrito a la misma, está el Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango. Como su mismo nombre lo indica regula las funciones y atribuciones correspondiente a cada uno de los puestos o cargos según la jerarquía administrativa de la Municipalidad.

De lo indicado, es preciso mencionar que se identifican los cargos del personal municipal, bajo la dependencia de que autoridad se encuentran, así como la descripción de las atribuciones y funciones, responsabilidades y características propias de cada puesto o cargo según corresponda, las relaciones que guardan las dependencias entre sí y el personal.

Dentro del marco de las normas que rigen el que hacer del empleado municipal figuran las de carácter interno, siendo el 57% de los entrevistados quienes indicaron que tienen conocimiento del contenido de los manuales de normas existentes. Asimismo, el 29 % señalan que no conocen el contenido y el 14% no dieron una respuesta. Esto puede llevar a establecer que, si bien es cierto, conocen de su existencia no tienen mayor información del contenido de los mismos.

A partir de lo indicado, debe existir el compromiso por parte del director de recursos o entidad encargada, dar a conocer a los trabajadores los reglamentos, manuales de carácter interno que se utilizan para regular las relaciones laborales, la prestación de los servicios, los procedimientos administrativos o en su caso los atinentes a la carrera administrativa municipal. Esto con el objeto de que estén familiarizados con la entidad para la cual laboral y hacer de una forma más eficiente y efectiva la prestación de los diferentes servicios que presta la municipalidad.

Aunado a ello, las autoridades deben brindar capacitaciones y talleres sobre la legislación vigente tanto de carácter general, como de la legislación interna y deben girar a proporcionar los insumos necesarios y legales al personal sobre el contenido de los mismos, para que el buen funcionamiento de la municipalidad y la prestación de los diferentes servicios.

Capítulo IV

Hallazgos importantes

La gestión de recursos humanos dentro de la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, es deficiente en virtud de que la misma no responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la Administración de Recursos Humanos, puesto que aún existen debilidades en cuanto a la administración del recurso humano y los espacios físicos que ocupan. Lo cual se evidencia con los espacios físicos dentro de la municipalidad que están vacíos y que algunas oficinas se encuentran fuera de las instalaciones de la municipalidad.

Aunado a lo anterior, los espacios de las oficinas son reducido y el personal no es suficiente para cubrir todas las áreas de trabajo en las diferentes oficinas, provocando retraso en procesos administrativos por la demanda de la población de los diferentes servicios que presta la municipalidad a través de las diferentes oficinas y/o departamentos. Por otro lado, la Policía de Tránsito de San Mateo y medios audiovisuales se encuentran a un costado del edificio municipal, en condiciones precarias ya que no cuentan con un espacio adecuado para realizar sus labores y no cuentan con escritorios en buen estado para realizar sus actividades diarias, lo cual dificulta darles una buena atención a los vecinos, tal como lo indicó un agente de tránsito.

Derivado de lo anterior, la interacción directa con el señor Gerson, indico que el personal menciona: que no se cuenta con un área específica para poder ingerir alimentos; algunas veces al momento de refaccionar o llegar a la hora del almuerzo, lo realizaban en su área de trabajo o bien salían de la Municipalidad; y que no existe alguien encargado para guiar o poder darle una atención a los vecinos que llegan por diferentes problemas a la municipalidad.

En relación a las compensaciones que percibe el personal en las diferentes oficinas de la municipalidad corresponde a los objetivos teóricos de las remuneraciones y existen algunas otras compensaciones fuera de las establecidas en las normas legales vigentes en el país. Lo cual se puede apreciar en el capítulo

Se determino en el trabajo de campo, que muy poco conocimiento tiene el personal en cuanto a la evaluación de desempeño y el resultado no se les da a conocer por las autoridades, lo cual se considera una limitante para que el personal adquiera y fortalezca sus conocimientos en relación al trabajo que desempeña y como consecuencia no se están siguiendo los lineamientos teóricos, debido a que la evaluación de desempeño, tiene como finalidad identificar cuáles son las debilidades en la ejecución del cargo o función e implementación de capacitaciones constantes para que los mismos estén actualizados en cuanto a los cambios que sean necesarios para mejorar los servicios que se prestan dentro de la municipalidad, lo cual evidencia que no se realizan procesos de capacitación continua derivados del proceso de evaluación de desempeño.

No existe dentro de la municipalidad: a) una adecuada planificación de necesidades de recursos humanos; un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. El señor Gerson encargado de Recursos Humanos evidenció que: “las dependencias que se encuentra dentro de la Municipalidad son: alcaldía, recursos humanos, Cohesión social, finanzas, consejo municipal, mantenimiento”. Junto a ello, indicó que: “en dichas dependencias se encuentran en hacinamiento el personal que labora para dicha entidad, ya que las ubicaciones de los departamentos son pequeños, ya no se cuentan con las medidas de bioseguridad establecidas por la pandemia del Covid-19.”

Las relaciones laborales entre el personal son muy limitadas en virtud de que existe carga de trabajo y no existe espacios de convivencia e intercambio de experiencias entre el personal de las diferentes oficinas y/o departamentos. A la vez, la carga de trabajo no permite que se preste un adecuado servicio a la población.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

De la investigación realizada y de conformidad a la hipótesis que señala: En medida que La Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo; responderá a una adecuada administración de recursos humanos”.

Se establece que la incidencia de la gestión de recursos humanos en el personal de la municipalidad de Quetzaltenango, afecta las funciones y cargos dentro de la misma. Si bien existen el Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal, no cuenta con un manual de procedimientos, lo cual es vital para el cumplimiento de la misión y visión de la municipalidad.

Para determinar la objetividad de la investigación, es necesario la utilización del método estadístico denominado coeficiente “Q” de Kendall, de lo cual se hará una breve explicación de en qué consiste y se relaciona con las variables de la investigación.

El coeficiente “Q” de Kendall mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificadorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre -1 y +1, cuando es igual a -1 indicará una completa disociación entre variables, y si es igual a +1 mostrará la asociación total. En caso el valor sea igual a cero, se concluye que no hay asociación o relación entre variables (Rojas Soriano, 2013, pág. 417)

Valor coeficiente	Magnitud de la asociación o correlación
Menos de 25	Baja
De 25 a 45	Media Baja
De 46 a 55	Media
De 56 a 75	Media Alta

De 76 en adelante	Alta
-------------------	------

(Rojas Soriano, 2013, pág. 417)

Como lo expone el autor Rojas, la magnitud de la asociación o correlación entre variables se puede dar en posición positiva y negativa, entre más cerca este el dato obtenido, indica que las variables están más asociadas.

La variable independiente de la hipótesis (Gestión de Recursos Humanos) se vinculará con la definición del problema ¿En qué medida de la gestión de recursos humanos en la municipalidad de San Mateo responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la administración de recursos humanos? Por otro lado, la variable dependiente ¿la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo tiene incidencia en el personal de la municipalidad?

Análisis de la correlación de la gestión de recursos humanos responde a los lineamientos teóricos y metodológicos de la administración de recursos humanos.

1. ¿Existe un procedimiento sistematizado para planear las necesidades de Recursos Humanos en este departamento?

	SI	NO
SI	5	8
NO	7	7

2. ¿Existe en la municipalidad proceso de reclutamiento de solicitantes para llenar nuevas vacantes?

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{5(7) - 8(7)}{5(7) + 8(7)} = \frac{21}{91} = 0.23$$

Aplicada la fórmula para determinar el coeficiente “Q” de Kendall, el resultado obtenido es 0.23, e indica que la relación que existe un entre el procedimiento sistematizado para planear las necesidades de Recursos Humanos en este departamento es Baja, señalando que la fuerza de asociación de ambas no es idónea como debería ser, es decir que lo ideal es que la formula diera 1, o un valor cercano a la unidad y como se puede observar no se dio de esa manera.

De lo anterior, para explicar a fondo el resultado obtenido, se aplicará el método coeficiente de determinación (Q^2), el cual determina el porcentaje de la asociación de las variables, de la siguiente manera:

$$(Q^2) = (0.23)^2 = 0.0529 = 5$$

El dato observado, resalta que la gestión de recursos humanos y su incidencia en el personal de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, se identifica que el procedimiento sistematizado de necesidades de recursos humanos tan solo alcanza el 5%, es decir que existe una deficiencia del 95% en la gestión de los recursos humanos, lo cual repercute en el rendimiento del personal, puesto que no se tiene el elemento humano, necesario para cubrir los puestos y cargos de trabajo.

En base a los datos adquiridos por el método de coeficiente de Q Kendall, se deduce lo siguiente:

- a. Se identifico que actualmente el procedimiento sistematizado de recursos humanos es deficiente, presentando las siguientes limitantes: I) El personal que la labora en la Municipalidad de San Mateo, no es suficiente, a falta de un procedimiento sistematizado de integración de personal capacitado y competente. Ya que el 57% de los entrevistados desconocer de un procedimiento sistematizado de recursos humanos.; II) La falta de personal, genera una sobrecarga de trabajo; III) La falta de atención a las necesidades del personal, es casi nula;
- b. La elección de personal se ha realizado de acuerdo con el actual manual de funciones, atribuciones y responsabilidades de cargos del personal municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango, mismo que debe ser

fortalecido, analizando si los perfiles corresponden al que hacer de cada dirección, departamento, unidad o jefatura

- c. De los entrevistados se resaltó que los puestos o cargos son por nombramiento o puestos de confianza, en este último caso, poco se califica al personal, para ver su idoneidad, capacidad y competencia. De ahí la importancia de las capacitaciones constantes para que el personal se identifique y se encuentre familiarizado con el trabajo que ejecuta.

De forma sistematizada y de acuerdo a los datos obtenidos, se puede indicar que la hipótesis se acepta en un 5% de cortedad. Si bien es cierto, su aceptación es parcial, la investigación formuló la siguiente Tesis.

Para el logro de la misión y misión de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, requiere lo siguiente:

- La gestión de recursos humanos debe implementar de un departamento de recursos humanos que se oriente a la visión y misión de la municipalidad de San Mateo y se ajuste a las necesidades del personal adherido a ella, para que se alcance con eficiencia y eficacia el cargo y/o puesto que se ejecuta.
- La implementación del departamento de recursos humanos otorgará los lineamientos necesarios para el fortalecimiento y creación de un departamento sistematizado de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Mediante el método de la Q de Kendall, se puede comprobar que existe una correlación entre las variables de investigación, resaltando que la eficiencia en la administración de recursos humanos depende de los lineamientos teóricos metodológicos de planeación, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo de quienes ocupan los diferentes puestos y cargos dentro de la municipalidad, aunado a los elementos materiales y económicos que fortalecen la gestión de recursos humanos.

La no aplicación de lo anterior, refleja la deficiencia en la gestión de recursos humanos, lo cual se evidencia en el trabajo de campo, ya que algunos perfiles no corresponden a las necesidades del cargo o puesto creados por la municipalidad. Por otro lado, implica hacer algunas modificaciones en cuanto a los perfiles y características del puesto establecido en el manual de funciones, atribuciones y responsabilidades, de cargos del personal municipal de la municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango

El departamento de recursos humano carece de un adecuado y específico procedimiento de selección, reclutamiento y capacitación de personal, existiendo una separación entre los lineamientos teórico y metodológicos que rigen la gestión y administración del recurso humano, al no existir provoca desequilibrio de trabajo, por la sobrecarga de actividades en el personal, procesos más retardados, puesto que no existen manuales específicamente para que la gestión de su recurso humano se desarrolle integralmente y se ejecuten las actividades designadas con eficiencia, y eficacia.

Es evidente que el personal conoce de la existencia de los manuales, políticas, reglamentos internos de la municipalidad, sin embargo, poco o casi nada conocen de su contenido. El distanciamiento de las leyes y reglamentos municipales repercute en el trabajo que realiza el personal, en primer lugar, por la falta de conocimiento de procedimientos, agilización en la prestación de servicios y por ende el incumplimiento de los objetivos, misión y visión de la municipalidad.

RECOMENDACIONES

Se hace necesario la creación de mejores lineamientos metodológicos, que coadyuven al fortalecimiento de la administración de recursos humanos y sirva de guía para mejorar los diferentes direcciones, oficinas, departamentos, jefaturas en la ejecución de sus actividades. Siendo necesario la creación de un manual de procedimientos que guíen y establezcan mejoras a los perfiles y actividades que corresponden a cada puesto o cargo de trabajo.

Una institución como la municipalidad de San Mateo, necesita de personal competente, con las calidades y cualidades necesarias para ocupar los diferentes puestos y cargos de trabajo, por lo que se debe cumplir con lo establecido en las normas ordinarias vigentes. Asimismo, debe fortalecerse y modificarse algunos perfiles dentro del manual de funciones, principalmente de quien dirige la Dirección de Recursos humanos, por ser el puesto principal que gestiona y administra el recurso humano.

Se hace necesario crear manuales en los cuales se planifiquen evaluaciones periódicas de desempeño, capacitaciones continuas para mejorar el rendimiento del personal y atender a las necesidades de los mismos y dar a conocer el contenido de la normativa vigente para la adecuada prestación de servicios, mediante la aplicación de los métodos, técnicas sobre la gestión del recursos humano sobre la administración, selección, reclutamiento, capacitación, organización y distribución del recursos humano, de acuerdo a los derechos y obligaciones que atañen a cada puesto o cargo de trabajo. Asimismo, se debe realizar la evaluación de los espacios físicos que actualmente no están en uso dentro de la municipalidad de San Mateo y hacer un buen aprovechamiento de ellos y evitar que las oficinas este sobrecargadas de personal y brindar un mejor servicio al público.

Para el buen desempeño del cargo o puesto de trabajo, los empleados y empleadas de la municipalidad, deben tener un lugar donde puedan brindar la atención, apoyo, asesoría a quienes requieren de su intervención, esto de acuerdo a los procedimientos administrativos establecidos dentro de la municipalidad y respetando los derechos de quienes laboran en ella y de quienes requieren la prestación de un servicio.

Es importante, que mediante las diferentes capacitaciones se pueda dar a conocer el contenido de las leyes de carácter interno y las leyes vigentes para que conozcan de los procedimientos aplicables al trabajo que realizan, así como los derechos y obligaciones que se generan de los mismos. De esta manera estarán más familiarizados con el cargo o puesto que desempeñan y se cumplan con la misión y visión de la municipalidad de San Mateo.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (2008). *Gestión de las organizaciones públicas*. Bogotá.
- Asturias Corporación Universitaria . (15 de 01 de S/F). *Administración de Sueldos y Salarios* . Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf
- Castillo Gonzalez, J. (1997). *Derecho Admnsitrativo*. (I. N. Pública, Ed.) Guatemala: Talleres Centro de impresiones Gráficas .
- Chiavenato , I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8a. ed.). (I. E. C.V., Ed., P. Mascaró Sacristán , & M. Hano Roa, Trads.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Fernández Molina, L. (2006). *Derecho Laboral Guatemalteco*. Guatemala: Oscar de León Palacios.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Admnsitración Pública* (Primera ed.). México: Porrúa.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos huamnos*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Hall, P. P. (Ed.). (s.f.).
- Honorable Concejo Municipal de la Municipalidad de San Mateo, d. d. (s.f.). Reglamento interno de relaciones laborales de la Municipalidad de San Mateo, departamento de Quetzaltenango .
- López Gumucio, J. (julio-diciembre de 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

- López, B. (22 de Junio de 2011). El concepto de Administración Pública. *Plaza Pública*. Recuperado el 10 de marzo de 2022, de <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>
- Martínez E. , E., & Martínez A., F. (2009). *Capacitación por competencia*. Santiago de Chile .
- Organización Internacional de Trabajo . (2016). *Mejore su negocio. El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra: OIT.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales* (2013 ed.). México, Morelos . Recuperado el 2023, de <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (17 de Agosto de 2015). Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública Federal. (Única). (T. d. Monterrey, Recopilador) México, Distrito Federal. Recuperado el 10 de abril de 2022, de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf
- SEGEPLAN/DPT, 2. (2012). Plan de Desarrollo San Mateo Quetzaltenango 2012-2025.

LEGISLACIÓN

- Código de Trabajo Decreto 1441
- Código Municipal Decreto 12-2002
- Constitución Política de la República de Guatemala
- Manual de Funciones, Atribuciones y Responsabilidades, de Cargos del Personal Municipal de la Municipalidad de San Mateo departamento de Quetzaltenango
- Ley Orgánica del Presupuesto Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala
- Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97
- Ley de Servicio Civil Decreto. 1748
- Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87
- Organización Internacional de Trabajo -OIT-
- Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos
- Reglamento Interno de Relaciones Laborales

ANEXOS

1 Planteamiento del Problema.

La municipalidad de San Mateo del departamento de Quetzaltenango, es una entidad pública, que presta servicios municipales esenciales, como: agua potable, alcantarillado, licencias de construcción, alumbrado público e intra domiciliario, mercados, cementerio, licencia para la regulación de transportes, pago de tasas y arbitrios, entre otros servicios que son de competencia municipal, a ella acuden los vecinos del lugar a presentar las diferentes solicitudes y resolver sus necesidades de servicios

Lo anterior, refiere que la municipalidad como administradora municipal, cuenta con personal de trabajo, designados a los diferentes puestos o cargos dentro de la misma y por ende ejerce una gestión administrativa pública de recursos humanos. A partir de ello, es preciso analizar la ejecución, desarrollo en cuanto a la administración y administración pública de recursos humanos. De ahí que previo abordar el tema de investigación y por ende la formulación del problema se tienen antecedentes de algunas entrevistas y observaciones, en las cuales se manifiesta que las autoridades municipales tienen muy buena voluntad para organizar algunos servicios en el interior de la municipalidad, sin embargo, no han encontrado buena disposición de las y los empleados, se evidencia más resistencia al cambio, poca colaboración y desconfianza.

Por otro lado, la correcta administración de recursos humanos, implica un proceso que permite conquistar y mantener personas en la organización que den lo mejor en su área de trabajo, con una actitud positiva favorable para beneficio propio y de la entidad para la que laboran. En este sentido, el proceso de selección de personal debe iniciarse con una decisión acertada respecto a quienes serán las fuerzas de trabajo y talentos humanos necesarios para cumplir con las metas de las municipalidades a futuro. Para lo cual deben tener en cuenta que deben establecer un perfil que corresponda a los diferentes cargos y puestos públicos, atrayendo candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar vacantes, lo que conlleva buscarlos dentro y fuera de la municipalidad mediante medios de comunicación eficaces, aplicando técnicas de selección.

Una de las deficiencias de la selección de personal es la falta de organización, técnicas y procedimientos en las municipalidades y bajo esta situación queda a discreción del concejo municipal o del alcalde municipal contratar a las personas para llenar los puestos vacantes, aún cuando no llenen los requisitos que el puesto o cargo exige, provocando malestar entre el jefe inmediato y los demás empleados. De lo anterior, se tiene indicios que la municipalidad de San Mateo posee algunas deficiencias en cuanto a la administración de sus recursos, como: pocos programas de capacitación y los planes de desarrollo a futuro; no existe evaluación de desempeño y se tiene desconocimiento de las políticas para la seguridad y prevención para enfermedades laborales, y enfocándose en la prevención de robos, incendios, accidentes, agresiones verbales y físicas de parte de los usuarios dentro de las oficinas, en otros términos las medidas de seguridad de higiene y seguridad que exigen las leyes vigentes.

Por otra parte, los empleados manifiestan que: existe inconformidad con la forma en que las autoridades abordan sus peticiones y necesidades, perciben que a ellos, no les interesan sus problemas y necesidades así como sus sugerencias; en la mayoría de los casos se dificulta el trabajo por carencias de equipo, de conocimientos, de habilidades y de rotación del personal; se percibe desmotivación, insatisfacción y desconfianza entre los empleados al ser abordados; desean programas de capacitación para cumplir a cabalidad con el puesto que desempeñan; no existe en esta municipalidad un ente encargado de atender las necesidades de los clientes internos de forma científica, técnica y humanizada.

En general, algunas municipalidades no hacen una efectiva administración de los recursos humanos, dando lugar a la improvisación, el desorden administrativo, empirismo y la descentralización del poder en manos de pocas personas carentes de conocimientos y herramientas de trabajo que son importantes para una adecuada administración.

Lo anterior, resalta que la administración de recursos humanos ineficiente, el desconocimiento de medidas de higiene y seguridad pone en riesgo al personal y se afecta el buen funcionamiento de las actividades de la municipalidad y por ende repercute en la prestación de los diferentes servicios, provocando que algunas decisiones sean contrarias a

los objetivos organizacionales que afecta un todo. En este sentido, la relación entre la administración pública y su personal, dependerá la eficiencia y crecimiento de la misma, así como el servicio y atención que se brinde al público.

2. Definición del Problema.

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

a. Justificación del Problema.

De acuerdo a las observaciones que se realizaron en la municipalidad, las referencias dadas por los funcionarios municipales, vecinos que visitan la municipalidad, noticias en los medios de comunicación que fueron obtenidas previamente a la formulación del presente problema, se pudo determinar que en esta municipalidad existen problemas en el interior y en la proyección de la misma hacia la población del municipio, toda vez que la municipalidad es una institución de servicios de atención a las necesidades de los habitantes.

Lo anterior se refleja en la atención que se le brinda al público que acude en demanda de servicios, como, por ejemplo: agua potable, servicios de saneamiento, desorden vehicular, ventas informales como callejeras, provocando malestar, al no ser atendidas sus necesidades de forma rápida, eficiente y con un buen trato del personal que labora en dicha entidad, a lo anterior se suman conflictos internos, intervención político partidista, y esto da como resultado actitudes negativas entre los empleados, temor de despido, incertidumbre, desconfianza y confrontación con las autoridades de turno.

Por lo que es conveniente investigar cuales son las causas que generan estos conflictos internos y que son reflejados ante la población del municipio. Aunado a ello es importante conocer cómo se desarrolla la administración y administración de recursos humanos dentro de la municipalidad a partir de las debilidades encontradas, abarcando la base de los lineamientos teóricos y metodológicos de recursos humanos.

b. Objetivos

• Objetivo General

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

• Objetivos Específicos

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

c. DELIMITACION DEL PROBLEMA

a) Espacial:

El presente estudio se realizará en la municipalidad de San Mateo, del departamento de Quetzaltenango, tomando como población a los jefes de distintas dependencias administrativas.

b) Temporal:

Este estudio se llevará a cabo de manera sincrónico, tipo transversal tomando como referencia los meses de enero de 2022 a junio 2022.

c) Teórica:

La investigación se hará desde el punto de la Administración de Recursos Humanos, en concerniente al estudio teórico-practico en el reclutamiento de personal.

d. Hipótesis

“La Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el personal de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, se ajusta a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo; responderá a una adecuada administración de recursos humanos”

3. Operacionalización de la Hipótesis

Hipótesis	Variabes	Indicadores	Unidad de Análisis	Técnicas e Instrumentos
“En medida que La Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo; responderá a una adecuada administración de recursos humanos”	<p>A) Variabes Dependiente</p> <p>planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo.</p> <p>B) Variable Independiente</p>	<p>Necesidades temporales, definitivas, a corto y largo plazo, ventajas de corto y largo plazo. Reclutamiento interno, externo, técnicas de reclutamiento. Técnicas, pruebas, entrevistas, Referencias. Condición en la que se realiza el trabajo, riesgos en el trabajo, accidentes laborales, salud física y mental adecuada.</p> <p>Necesidades de capacitación, beneficio de la capacitación a los empleados, beneficios</p>	<p>A) Funcionarios Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde Municipal • Miembros del Consejo Municipal <p>Jefes de las distintas dependencias y secciones de la municipalidad.</p>	<p>A) Boleta de Entrevistas</p> <p>B) Boleta de observación</p> <p>C) Encuestas</p> <p>D) Tabulación</p>

	Gestión Recursos Humanos	de	para la capacitación de la empresa.		
--	--------------------------------	----	--	--	--

“En medida que La Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango, se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y desarrollo; responderá a una adecuada administración de recursos humanos.

2. BOLETA DE ENTREVISTA

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
División de Ciencias Económicas

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DE DEPENDENCIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO

Presentación: El propósito de esta boleta es solicitar información a los jefes de dependencia de la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango; con el objetivo de recabar datos para el trabajo de investigación denominada "La Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el personal de la Municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango". Los datos recabados son de interés únicamente académicos para dicha investigación, los cuales serán manejados de forma profesional.

DATOS GENERALES

Primera Parte

Dependencia donde trabaja _____
Puesto que ocupa _____ Profesion _____
Edad _____ Sexo _____ Años de Trabajo _____

Segunda Parte

INSTRUCCIONES:

Por favor conteste las siguientes preguntas marcando con una "X" en los espacios en blanco.

1. Existe un procedimiento sistematizado para planear las necesidades de Recursos Humanos en este departamento.

Si _____ No _____

2. Si su respuesta es afirmativa marque con una "X" quién efectúa la planificación.

El jefe de departamento _____ jefe de Personal _____ El alcalde _____ Profesional o Experto _____ Otros _____

3. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en la demanda de RR.HH. en este departamento?
 Marque con una "X"
- Económicos _____ Sociales _____ Tecnológicos _____ Presupuesto _____ Jubilaciones _____ Planes
 Estratégicos _____ Nuevas _____ Actividades _____ Demanda _____ Externa _____ Promoción
 Interna _____ Compromisos Personales _____ Privilegios Políticos _____ Otros _____

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4. ¿Existe en la municipalidad proceso de reclutamiento de solicitantes para llenar nuevas vacantes?
 Si _____ No _____
5. Si su respuesta es afirmativa, marque con una "X" quien efectúa este procedimiento.
 Jefe Inmediato _____ Jefe de Personal _____ El Alcalde _____ Otros Especifique _____
6. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se toman en cuenta en el reclutamiento de candidatos para llenar puestos vacantes? Descripción del puesto _____ Requerimientos del Puesto _____
 Características Personales _____ Incentivos _____
7. ¿A cuál de las siguientes formas de reclutamiento se le da prioridad en esta municipalidad?
 Reclutamiento Interno _____ Reclutamiento Externo _____
8. ¿Qué medios de comunicación son los utilizados para convocar candidatos externos?
 Los Empleados _____ Radio _____ TV _____ Local _____ Volantes _____ Afiches
 Informativos _____ Ferias de Empleo _____ Otros _____
9. ¿Se lleva a cabo el proceso de selección de candidatos para llenar nuevas vacantes?
 Si _____ No _____
10. Si su respuesta es positiva, indique quien realiza el proceso _____
11. ¿Existe depuración de expedientes de acuerdo a los requerimientos del puesto?
 Si _____ No _____
12. ¿Cuáles de los siguientes pasos se aplican en el proceso de selección? Recepción de
 Solicitudes _____ Pruebas Psicológicas _____ Entrevistas _____ Verificación de
 Referencias _____ Entrevista con el supervisor inmediato _____ Prueba de aptitud
 _____ Examen Médico _____ Otros (Especifique) _____
13. ¿Cuándo los candidatos no son contratados, se les comunica porque no calificaron?
 Si _____ No _____
14. Sino existe proceso de selección para llenar las vacantes ¿Quién decide a quien contratar?

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

ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES

16. ¿Existe una estructura de remuneraciones en esta Municipalidad?
Si _____ No _____
17. ¿Cuáles de los siguientes criterios se toman para determinar los salarios en la Municipalidad?
El Puesto de trabajo _____ Tiempo y Experiencia _____ Capacidad Económica _____
Oferta de Mano de Obra _____ Salario Mínimo _____ Otros (Especifique)

18. ¿Cuáles de los siguientes objetivos aplican para determinar las compensaciones en esta municipalidad?
Retener los recursos humanos _____ Satisfacer las necesidades del empleado _____ Atraer nuevos recursos humanos _____
Motivar el desempeño futuro _____ Mantener la equidad salarial entre el personal _____
Cumplir disposiciones legales _____ Mejorar la eficiencia administrativa _____
19. ¿Cuáles de las siguientes políticas salariales aplican en esta municipalidad?
Salario mínimo _____ Salario de entrenamiento _____ Salarios de medio tiempo _____ Sueldos por méritos especiales _____ Sueldos especiales _____
Otros _____
20. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones tienen los empleados en esta municipalidad?
Vacaciones _____ Pago de horas extras _____ IGSS _____ Bono 14 _____ Aguinaldo _____
Indemnización _____ Jubilación _____ Bono vacacional _____ Otros _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

21. ¿Existe proceso de evaluación del desempeño en esta municipalidad?
Si _____ No _____
22. Si existe este proceso, ¿quién lo realiza?
Jefe de departamento _____ Jefe de RR.HH _____ El alcalde _____ El sindicato _____
Otros _____
23. ¿Con que frecuencia se hace la evaluación del desempeño en este departamento?
Cada año _____ Cada seis meses _____ Cada tres meses _____ Mensual _____
24. ¿Cuáles de las siguientes ventajas aplican en esta municipalidad con la evaluación del desempeño?
Mejorar el desempeño personal _____ Mejorar las políticas de compensaciones _____ Tomar decisiones de ubicación del personal _____
Identificar necesidades de capacitación y desarrollo _____ Planeación de carrera _____ Análisis de puestos _____ Diseño de puestos _____
Identificación de problemas personales _____
25. Si se realiza la evaluación del desempeño. ¿conocen los empleados el resultado de la misma?
Si _____ No _____
26. ¿Cuál es la forma de comunicar estos resultados?

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

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

Análisis de puestos _____ Parámetros del desempeño _____

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

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

CAPACITACION Y DESARROLLO.

29. ¿Existen procesos internos de capacitación en esta municipalidad?

Si _____ No _____

30. ¿Participan directamente los empleados en el proceso de planeamiento de capacitación?

Si _____ No _____

31. ¿Existen políticas de ascenso para los empleados de esta municipalidad?

Si _____ No _____

32. Si su respuesta es positiva, marque cuáles de los requisitos siguientes se toman en cuenta para ascender a un puesto inmediato superior: Desempeño _____ Antigüedad _____ Nivel de conocimientos académicos alcanzados _____ Características Personales _____ Actitudes deseables _____ Privilegios _____ Recomendaciones de funcionarios internos _____ Recomendaciones de funcionarios externos _____ Otros _____

SEGURIDAD E HIGIENE.

33. ¿Existen riesgos dentro del edificio al realizar el trabajo

Si _____ No _____

34. ¿Existen riesgos de accidentes en el desempeño del trabajo

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____

Especifique _____

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

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

37. ¿Cuáles de los siguientes elementos aplican para crear un ambiente favorable en esta municipalidad? Liderazgo _____ Grado de confianza _____ Comunicación adecuada _____

Responsabilidad _____ Recompensas justas _____ Oportunidad _____ Sentirse útiles para la organización _____ Participación _____

38. ¿Existe reglamento interno de trabajo en esta municipalidad?

Si _____ No _____

39. Si la respuesta es positiva, ¿lo conocen los empleados?
Si _____ No _____
40. ¿Existe manuales de normas en esta municipalidad?
Si _____ No _____
41. Si la respuesta es positiva ¿los conocen los empleados?
Si _____ No _____

3. FOTOGRAFIAS

Iglesia San Mateo, Quetzaltenango



Municipalidad de San Mateo



Mercado Municipal, San Mateo, Quetzaltenango



Estadio Municipal San Mateo



Cancha de basquetball y football



Centro de Salud, San Mateo Quetzaltenango



Cementerio General de San Mateo Quetzaltenango



9.

4. Propuesta de implementación del departamento de Recursos humanos en la municipalidad de San Mateo, Quetzaltenango

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE
SAN MATEO, QUETZALTENANGO.**



QUETZALTENANGO.

MAYO 2023

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO.

INTRODUCCIÓN.

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

Identificadas estas debilidades y retomando la inquietud inicial de la investigación de realizar una propuesta orientada a contribuir a mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos

en esta municipalidad, se pone en consideración de las autoridades municipales una alternativa de solución para superar estas debilidades.

JUSTIFICACIÓN

La globalización, los cambios que se han generado en el entorno, la incursión de la tecnología, nuevos servicios y desafíos -entre otros- implican nuevas maneras y formas de hacer las cosas. La gestión del recurso humano es un reto muy importante al cual se enfrentarán las organizaciones sabiendo que lo más importante en una organización es la mano de obra, ya que en décadas venideras las municipalidades tienen un desafío.

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

También se considera importante que en las municipalidades como en todas las instituciones de servicio se evalué el desempeño de sus empleados, descubrir las brechas el desempeño actual y las funciones de la descripción del puesto, un departamento de recursos humanos impulsará políticas de evaluación de desempeño y propondrá un plan vigoroso de capacitación sobre bases reales.

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

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS

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

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS

HUMANOS

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

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

FILOSOFIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Visión

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

- Misión

Atraer, defender y desarrollar una fuerza de trabajo que responda a la filosofía de servicio a la comunidad del municipio de San Mateo, Quetzaltenango.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General:

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

Objetivos Específicos:

- a. Garantizar en forma constante y adecuada que la municipalidad cuente con el
- b. personal que necesita mediante un proceso de atraer y seleccionar a los mejores
- c. candidatos para las vacantes disponibles.
- d. Impulsar políticas y programas de capacitación que preparen al personal para tener
- e. competencia en tareas inmediatas y propiciar el desarrollo dentro de la municipalidad.
- f. Establecer políticas generales de evaluación del desempeño y proponer programas
- g. de capacitación derivadas de ellas.

- h. Proponer e impulsar políticas de compensación para los empleados de esta municipalidad para contar con una fuerza laboral bien motivada.
- i. Lograr la eficiencia y eficacia organizacional con los recursos humanos disponibles.

REQUISITOS MINIMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- Objetivos verificables.
- Una posición en la estructura organizativa.
- Idea clara de las actividades y deberes.
- Un área de autoridad precisa para que las personas que ejerzan una función, sepan qué pueden hacer para cumplir las metas.
- Adecuado suministro de la información necesaria.

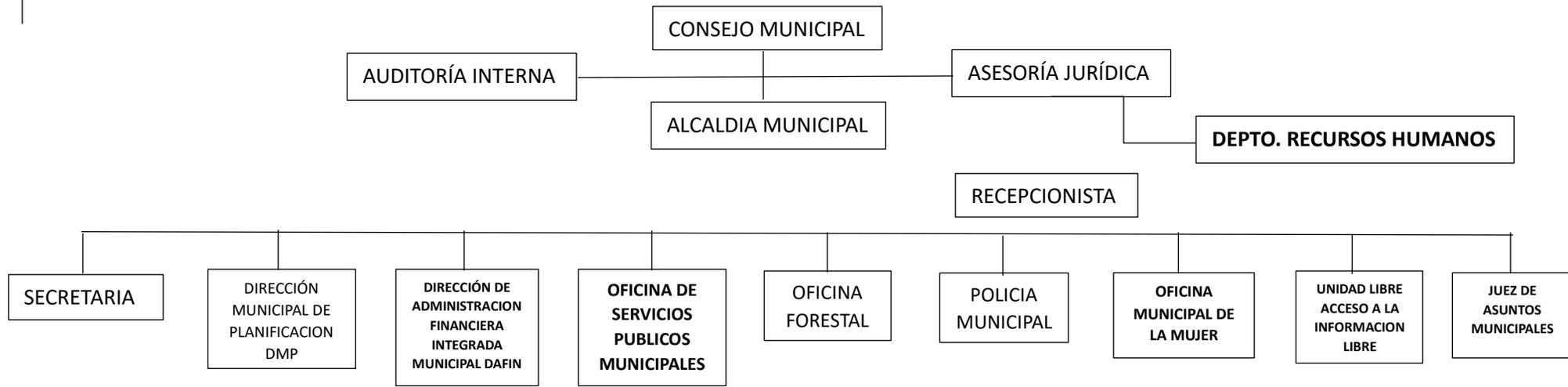
- Recurso humano idóneo.
- Otros instrumentos indispensables para su ejercicio, ambientes físicos, recursos materiales y financieros.

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

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

DIAGRAMA No. 1

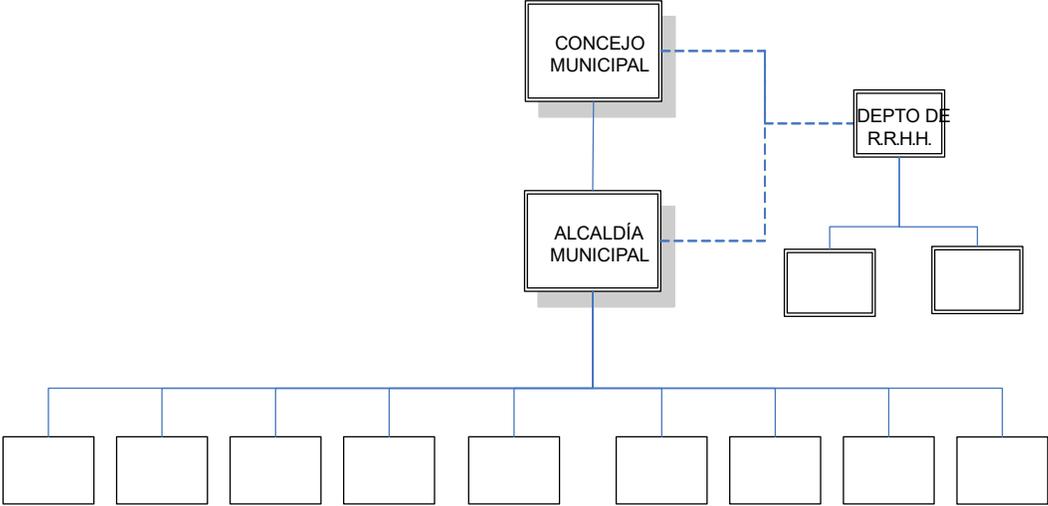
INSERCCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO



ESTRUCTURA DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

DIAGRAMA No. 2

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MATEO, QUETZALTENANGO



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

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

- ✓ Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las necesidades temporales y definitivas, necesidades de capacitación y desarrollo, políticas de compensaciones, evaluación del desempeño, seguridad e higiene, planeación de carrera profesional.
- ✓ Mantener actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- ✓ Asesorar oportunamente al personal municipal sobre aspectos relacionados con los recursos humanos.
- ✓ Tramitar y ejecutar la incorporación, promoción, transferencia, retiro del personal, así como lo relativo a licencias, permisos y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- ✓ Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y certificaciones que requiera el personal de la municipalidad.
- ✓ Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- ✓ Mantener actualizado el análisis y descripción de cargos.
- ✓ Coordinar con otros departamentos en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- ✓ Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
- ✓ Supervisar las medidas de seguridad que aplican en las distintas dependencias de la municipalidad, así como todas aquellas medidas tendientes a prevenir enfermedades laborales.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

✓ **Gerente de Recursos Humanos.**

“El puesto de gerente de recursos humanos no existe en esta municipalidad, por lo que se procedió a revisar la teoría gerencial y el análisis de puestos; una vez obtenida esta información se procedió a la descripción tomando en cuenta el mercado de recursos humanos, la capacidad de pago de la municipalidad y la opinión de personas que trabajan en este campo para las especificaciones respectivas “Entendiéndose como descripción del puesto una forma escrita que explique los deberes, las condiciones de trabajo y aspectos relevantes de un puesto específico”⁴

⁴ Folleto policopiado. (2006). Clases del Módulo de Administración de Recursos Humanos de la Maestría en Administración de Servicios de Salud.

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

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

CONTINUACIÓN TABLA No. 1

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

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

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

	Atender solicitudes de certificaciones de personal.	
--	---	--

CONTINUACIÓN TABLA No. 2

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

TABLA No.3

PERFIL DEL PUESTO DE SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

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

RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Recursos Humanos.

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

Recursos Materiales.

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

Recursos Financieros.

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

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.

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