

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBTÍTULO: EL PROCESO DE PROMOCIÓN Y TRASLADO DEL PERSONAL
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL CRUCERO**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

N° Carnet

Br. Dailys Noemí García Flores
Br. Paula Antonia Calero Sequeira

13400032
13400184

TUTOR:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, 20 de enero del 2015

ÍNDICE

Contenido	pagina
I	
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. OBJETIVOS.....	4
IV DESARROLLO DEL SUBTEMA	
CAPÍTULO I: Aspectos Generales de La Gestión de Recursos Humanos.	
1.1. Definicion de conceptos.....	5
1.2 Definicion de Promocion	6
1.2 Definicion de Traslado	9
CAPITULO II: Funcionamiento Estructural de las Organizaciones	
2.1 Introduccion.....	21
2.2 Definición de conceptos.....	21
2.3 Entorno General de la Alcaldía Municipal El Crucero.....	32
2.4 Entorno Específico De La Alcaldía Municipal El Crucero.....	33
2.5 Mision y Vision de la Alcaldía Municipal El Crucero.....	34
2.5.1 Mision.....	34
2.5.2 Vision.	34

2.6 Objetivos De La Alcaldia.....	35
2.7 Objetivos Del Area De Recursos Humanos.....	35
2.8 Organigrama de La Alcaldia Municipal El Crucero	36
2.9 Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos	38
CAPITULO III: Procedimiento para Realizar las Promociones y Traslado	
3.1 El papel de la Comision Municipal.....	39
3.2 Procedimientos de las Promociones.....	39
3.3 Traslados.....	41
3.3.1 Procedimientos de los Traslados	41
3.3.2 Trámite de Solicitud de Traslado.....	43
3.3.3 Recursos.....	45
3.4 Procedimiento Actual Para Las Promocionar Y Trasladar Personal.....	46
3.5 Resultados de La Encuesta.....	47
3.6 Procedimiento Adecuado para las Promociones Y Traslados de Personal.....	49
3.6.1 Promociones.....	49
3.6.2 Traslado.....	51
V. CONCLUSIONES.....	53
VI. GLOSARIO.....	54
VII. BIBLIOGRAFIA.....	57
VIII. ANEXOS.....	59

TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

SUBTÍTULO: EL PROCESO DE PROMOCIÓN Y TRASLADO DEL PERSONAL DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL EL CRUCERO

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre y esposo y hermanos quienes me apoyaron todo el tiempo por sus consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

A mi maestra por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso en el aprendizaje

Dailys Noemí García Flores

Dedicatoria

Primeramente a mi Dios, por ser tan bueno y misericordioso que siempre está con migo en todo momento, por fortalecer mi mente, y por haber puesto en mí camino a personas de buen corazón que han sido compañeros y amigos durante todo el período de estudios.

A mi Madre por el apoyo y consejos día a día a seguir adelante en mis estudios.

A mis hijas que son mi fuerza y el centro de motivación para lograr todos mis objetivos.

A todos los maestro quienes me brindaron sus conocimientos para forjarme como un ser humano de provecho para la sociedad.

Paula Antonia Calero Sequeira

Agradecimiento

Doy gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer el corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido de soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mi madre, esposo, hermanas y demás familiares ya que me brindaron el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante

Agradezco a todos los maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarnos cada día.

Dailys Noemí García Flores

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, y haberme dado salud, perseverancia, fortaleza y valor, para lograr esta meta.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento con sus consejos, motivación y valores, que me han permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor y confianza.

A mis hijas que son el regalo más grande que mi Dios viviente me dio, Porque ellas son mi fuerza, el sol de cada día, la esperanza de un mañana y el amor hecho verdad.

A mis amigos y personas que estuvieron en todo momento a mi lado brindándome su apoyo incondicional y por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles

A todos mis profesores por brindarme sus conocimientos y ser parte fundamental de este crecimiento como persona y profesional.

Paula Antonia Calero Sequeira

RESUMEN

En esta investigación documental se abordaran la Gestión de los Recursos Humanos como tema principal y del cual se deriva el subtema Proceso de Promoción y Traslado de los miembros de la Alcaldía.

Es importante destacar que esta investigación pretende la utilización correcta de los procedimientos necesarios en la promoción y traslado del personal de la municipalidad.

En este seminario de graduación, se abordarán una serie de capítulos, orientados en un orden de trabajo de elaboración y actualización de los procedimientos, a seguirse a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de las instituciones gubernamentales

Primeramente estaremos estudiando Aspectos Generales de La Gestión de Recursos Humanos en la que analizamos todas las definiciones e importancia que exigen el tema y subtemas en estudio del documento.

Seguidamente en el segundo capítulo se mostraran las definiciones de la estructura organizacional a nivel empresarial, a la vez se hará una descripción del funcionamiento estructural de la alcaldía Municipal El Crucero.

Como tercero y último capítulo se analizara el procedimiento actual que realiza la Alcaldía Municipal El Crucero y como debe de implementar los procedimientos adecuados que se debe de seguir para ejecutar una promoción o traslado de personal. También se abordara un análisis de los resultados de las encuestas que se llevaron a cabo en la Municipalidad del Crucero para comprobar que procedimientos aplican para las Promociones y Traslados de Personal.

La elaboración de este documento nos permite identificar las dificultades que enfrenta la alcaldía municipal El crucero, con el fin de poder demostrar las herramientas necesarias para el desarrollo en el campo laboral ya que esta investigación es considerada como una oportunidad para la Alcaldía y como servidores públicos que somos, podamos velar por que los derechos sean respetados y las leyes aplicadas, también el compromiso que adquirimos como profesionales, nos permite aportar y beneficiar a la institución señalando los procedimientos adecuados y leyes que se deben seguir para realizar una Promoción y Traslado.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado al tema de Gestión de Recursos Humanos, del cual estaremos abordando como subtema El Proceso de Promoción y Traslado del Personal de La Alcaldía El Crucero, para lo que implementaremos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera en este tema de estudio. Es importante identificar la movilización del talento humano dentro de las organizaciones, su desarrollo y experiencias laborales en las diferentes áreas de trabajo.

En la actualidad los recursos humanos en la sociedad han tenido mucho reconocimiento en cuanto al actuar en el desarrollo de sus procesos, es por eso que las instituciones públicas no están exentas en la aplicación de estos.

En la Alcaldía Municipal del Crucero, las relaciones que se ha establecido entre los trabajadores y sus labores han conllevado a inconformidades cuando se realizan procesos de promociones y traslado de forma indebida, debido a que los responsable de las áreas de recursos humanos no aplican los instrumentos necesario cuando hay oportunidad de ascenso al momento de delegar una promoción. Es por eso que se pretende con el desarrollo de esta investigación demostrar los planteamientos adecuados en la utilización de los procesos necesarios para la aplicación de los pasos puntuales en la promoción y traslado del servidor público.

A lo largo de esta investigación documental se especificara cómo se realiza la gestión de los Recursos Humanos en las Promociones y Traslado del talento humano en la Administración Municipal El Crucero, con esto se pretende dar el beneficio optimo y satisfactorio para el servidor municipal, para que se identifique con su puesto de trabajo y lo desarrolle satisfactoriamente de manera motivacional.

Hay que reconocer que los desempeños de las personas en un puesto de trabajo deben de evaluarse según experiencias y profesionalismo en cuanto a su desarrollo del cumplimiento de sus tareas y funciones asignadas, lo cual hace que sea valorado en el momento de un ascenso laboral.

Debido a esto se puede decir que todas las instituciones se encuentran en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades que logren obtener lo servidores públicos, valorando sus esfuerzos de forma satisfactoria, con el fin de cumplir con el trabajo y lograr un ambiente laboral favorables.

Logrando así reconocer que los recursos humanos son parte de la efectividad necesaria de una institución, como del cumplimiento de tareas, funciones, habilidades y recursos necesarios que se integren a una estrategia específica que logren los objetivos fundamentales de la institución y con esto agregar valor a la empresa.

II. JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se pretende demostrar los procedimientos adecuados en “La Promoción y Traslado del Personal de la Alcaldía Municipal del Crucero”, se puede decir que en la actualidad se observan grandes problemas en la delegación de promociones y traslados de personal a puestos disponibles, debido a que no efectúan correctamente este proceso y es por eso que se han presentado muchos inconvenientes que impiden que los servidores públicos se sientan a gusto ya que la mayoría no son tomados en cuenta al momento de aplicar a un nuevo ascenso.

Con el fin de crear un ambiente laboral satisfactorio para los servidores públicos de la Municipalidad, es recomendable el cumplimiento de la Ley 502 la cual dicta paso a paso el procedimiento que se debe de seguir en promocionar y trasladar al personal de las municipalidades y el hacer del Departamento de Recursos Humanos en establecimiento de técnicas, políticas e instrumentos para su aplicación.

Se espera con este documento que los futuros egresados del programa de gobiernos municipales puedan encontrar respuestas a este tipo de información al momento de sus investigaciones científicas.

III. OBJETIVOS

Objetivos General

Demostrar el cumplimiento que debe aplicarse sobre los procedimientos y actividades concernientes a la Promoción y Traslado del Personal, de la Alcaldía Municipal El Crucero.

Objetivos Específico

- ✓ Aspectos Generales de la Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Describir el funcionamiento estructural de la alcaldía Municipal El Crucero.
- ✓ Indicar el procedimiento que realiza actualmente en el proceso de Promociones y Traslado en la Alcaldía Municipal El Crucero. Y proponer por medio de un caso de estudio el Proceso adecuado de Promoción y Traslados que debe aplicar en la Alcaldía Municipal El Crucero.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

CAPÍTULO I: Aspectos Generales de la Gestión de Recursos Humanos.

1.1 Definición de Conceptos

Chiavenato (2000) define: “El Área de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria que involucra conceptos de psicología industrial y organizacional, sociológica organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistema, cibernética, etc. “(p,149).

También menciona que esta puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización (p.150).

Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y que por esta razón los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización (p167).

También define que: “El Área de Recursos Humanos produce impactos profundo en las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarla en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional” (p. 158).

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Toda empresa u organización tiene la necesidad de contar con el personal capacitado en los puestos adecuados, por lo que deberá poner énfasis en la planeación de sus recursos humanos. Esto lo lograra cuando programe sus movimientos futuros de un puesto a otro, encajando las trayectorias individuales del personal con el crecimiento y el desarrollo de la empresa misma.

1.2 Definición de Promoción

El ascenso significa la promoción de una persona a una posición superior con la que tendrá mayor responsabilidad y por lo que recibirá beneficios superiores y adicionales acorde a esa nueva posición.

Los ascensos se pueden dar por antigüedad dentro de la empresa o por la capacidad del individuo en su área de trabajo. La promoción por antigüedad, no es muy conveniente a que elimina todo esfuerzo de competencia y preparación de los recursos humanos por que solo es necesario esperar a que pase el tiempo para ascender a un puesto superior.

La promoción por capacidad es lo más recomendable en una organización que está luchando por ser competitiva en el mercado en que se encuentre, ya que mantendrá el interés por mejorar cada día, estimulará la superación del personal y el personal éste estará donde realmente merezca estar. Rodríguez Valencia (p. 404-420)

La promoción no es más que estar en un puesto de opción considerable para optar a un cargo mejor dentro de la organización. El ser promovido a una mejor área de trabajo, implica una mayor motivación y por ende en muchas ocasiones un mayor desempeño de las funciones de cada trabajador.

En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción.

Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleos en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no puedan ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Existen cuatro formas de ascenso laboral: carrera horizontal, vertical, promoción interna vertical e interna horizontal.

En el caso del Empleo Público, la promoción es uno de los derechos recogidos en el Estatuto Básico de la Función Pública, en el que se aseguran que las oportunidades de ascenso se rigen según los principios de igualdad, mérito y capacidad y existen varias modalidades de subir puestos en el escalafón laboral. Dependiendo de si se es funcionario o personal laboral las posibilidades y características para ascender son diferentes.

Si nos centramos en la promoción de los funcionarios de carrera descubrimos que existen cuatro formas de ascenso laboral: carrera horizontal en la que se asciende de grado, categoría, escalón sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo; la carrera vertical que consiste en el ascenso en la estructura de puestos de trabajo por los procedimientos de provisión establecidos.

Promoción interna vertical consiste en el ascenso desde un cuerpo o escala de un Subgrupo o Grupo de clasificación profesional a otro superior en el supuesto de que éste no tenga Subgrupo; y promoción interna horizontal que supone el acceso a cuerpos o escalas del mismo Subgrupo profesional.

En cuanto al personal laboral también tienen derecho a la promoción profesional que se realizará según los procedimientos previstos en el Estatuto de los Trabajadores y en los Convenios Colectivos.

Fundamentalmente los criterios tienen en cuenta los resultados del procedimiento de la evaluación del desempeño que se ocupa de medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados y se basa en los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

Son las Administraciones Públicas las que determinan los efectos de la evaluación de la carrera profesional, la formación, la provisión de puestos de trabajo y la percepción de las retribuciones.

La continuidad de las plazas que se obtienen mediante concurso estará vinculada a los resultados obtenidos mediante este sistema de evaluación del desempeño. Además las valoraciones que se obtienen tras este procedimiento sirven para la concesión de las retribuciones económicas complementarias.

Definición de Traslado

Según Rodríguez Valencia en la organización se dan movimientos, de un puesto a otro, de un departamento a otro, de una zona geográfica a otra y su propósito es el mover a empleados a posiciones con diferente prioridad y también el cubrir las diferentes vacantes de los departamentos.

Estos traslados se pueden dar por conveniencia de la organización o por acuerdo con el empleado con el objetivo de desarrollar habilidades en los empleados valiosos para la organización.

El traslado tiene una desventaja importante de la curva de aprendizaje de la persona que se traslada para cubrir el puesto, pero tiene la ventaja que se puede contar con empleados leales y con experiencia en la empresa además de que se le motiva y se les recompensa (p. 420)

Adalberto Chiavenato (2009) indica que: la rotación o traslado del personal “es el resultado de la salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (pág. 91)

Los Traslados de Personal tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo.

El movimiento lateral de un trabajador dentro de la organización se conoce como transferencia. Ésta puede ser iniciada tanto por el trabajador o por la empresa. El proceso no implica que una persona reciba una promoción o sufra una democión. Las transferencias tienen varios propósitos. En primer lugar las empresas las consideran necesarias para la reorganización.

Ley 502 “Ley de la carrera Administrativa Municipal”:

Artículo 1.- La presente Ley es de carácter general y de orden público y tiene por objeto proveerle a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente. La Ley regula el régimen de Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales que están clasificados como de carrera, de conformidad con el artículo 34 numeral 18 de la Ley de Municipios.

Administración Municipal: Es la que ejercen los órganos y las estructuras del gobierno municipal, que de acuerdo a la Ley de Municipios y demás leyes ejerciendo sus competencias y funciones, bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa.

Función Pública: Toda actividad, sea de forma temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades y en cualquier nivel jerárquico de la administración pública.

Carrera Administrativa Municipal: Es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, para el cumplimiento de ello la Ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios en la administraciones públicas municipales y sus órganos de aplicación, basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingreso a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargo, democión, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera.

Servidores Municipales de Carrera: Todos aquellos ciudadanos que en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como funcionarios y empleados a los municipios y son retribuidos con cargo al presupuesto del municipio.

Personal de Elección Popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular: Alcalde, Vice-Alcalde y Concejales, de conformidad con el artículo 178 de la Constitución Política.

Personal de Confianza: Son aquellos servidores públicos municipales de libre designación para desempeñar solo actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal. Se incluye también al Gerente Municipal.

Personal Temporal: Son aquellos empleados, que prestan sus servicios a los municipios para cubrir temporalmente cargos cuyos titulares se encuentran en subsidio, descanso pre y post natal, vacaciones, permisos, excedencia o están suspenso del cargo.

Cargos: Conjunto de funciones y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo.

Nivel: Clasificación o posición que se le asigna a un cargo en función de su importancia relativa en la organización.

Servicio: Tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa cargos por la importancia de la función que desarrollan.

Tipo: Cargos o agrupamiento de cargos específicos u ocupaciones profesionales con funciones o naturaleza similares y elementos de contenido organizativa homogéneos y que permiten identificar distintas intensidades de responsabilidades dentro de un mismo contenido.

Plaza: Número de puestos presupuestados de un determinado cargo.

Clase de cargos: Los cargos se clasifican por su naturaleza y por sus contenidos funcionales que desarrollan.

Artículo 4.- Esta Ley es aplicable a los servidores municipales de carrera.

Artículo 12.- Las Comisiones Regionales o Departamentales de Carrera Administrativa Municipal es el máximo órgano de aplicación de la Ley en cada una de las regiones autónomas. Estarán integradas por cinco miembros titulares con sus respectivos suplentes, de la siguiente forma: El Delegado Regional o Departamental del INIFOM; dos representantes de las autoridades municipales electos en Asambleas de Alcaldes Regionales o Departamentales; dos representantes de los funcionarios y empleados de los municipios electos por las federaciones sindicales más representativas de la Región o Departamento.

Para efectos de esta Ley téngase como federaciones sindicales más representativas del Departamento o la Región, aquellas que tengan el mayor número de afiliados.

El Presidente y el Secretario de la Comisión serán electos en el seno de la misma.

Artículo 13.- El quórum de integración de la Comisión será con cuatro miembros a excepción de la sesión para la elección del Presidente y del Secretario de la misma, en cuyo caso se requiere la integración de la totalidad de sus miembros.

Artículo 14.- Son atribuciones de las Comisiones Regionales y Departamentales de Carrera Administrativa Municipal:

1. La aplicación de la presente Ley y su Reglamento.
2. Adecuar y aplicar en su Región o Departamento, los manuales e instrumentos genéricos de la Carrera Administrativa Municipal.
3. Establecer coordinación con las Comisiones Municipales de Carrera Administrativa Municipal, para la implementación de políticas, planes y programas, elaboración de informes, y evaluaciones de la carrera y de los procesos que se desarrollen.
4. Conocer y resolver en apelación las impugnaciones contra las Resoluciones de Reposición y de Apelación de las Comisiones Regionales y Departamentales de Carrera Administrativa Municipal, que por despidos, suspensiones, evaluaciones, traslados, demociones y selección de personal, interpongan los funcionarios, empleados y optantes que aleguen perjuicios ocasionados por ellas.
5. Llevar el listado de cargos vacantes y/o nuevos cargos que son creados para establecer las bases de la convocatoria. Los cargos vacantes y nuevos deberán actualizarse conforme reporte que se obtenga de la oficina que se encarga de la administración de personal.
6. Dirigir y ejecutar los procedimientos para los procesos de selección en los casos de ingreso o promoción del personal de los municipios de la Región Departamento, para los cargos de dirección y ejecutivo que incluye:
 - a. Elaborar y publicar la convocatoria para la selección a los cargos vacantes;
 - b. Dictaminar y proponer al órgano superior del municipio respectivo, la selección del optante o de los optantes que obtuvieron las mejores calificaciones.

7. Certificar el procedimiento de transferencias externas cuando el empleado sea trasladado a otro municipio o institución del Estado.

8. Realizar gestiones de comunicación e información que faciliten la canalización de oferta y demanda para programas de capacitación y formación del personal de la institución, acerca de cursos y cuotas anuales y requisitos para su aplicación, conforme las políticas y planes de capacitación y formación que emanen de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.

9. Elaborar un informe semestral y uno anual de la gestión para la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.

10. Conocer y resolver en recurso de reposición de las impugnaciones sobre la selección del personal, evaluaciones, traslados, suspensiones, demociones, despidos y contra cualquier resolución cuando se alegue perjuicios ocasionados por ellas.

11. Formular y proponer políticas y normas sobre la administración y desarrollo de los recursos humanos de los municipios de su Departamento.

12. Elaborar estudios de mercado retributivos que permitan definir la política salarial de los municipios de su departamento.

13. Las demás que le otorguen las leyes.

En vista de que se hace necesario regular el conjunto de normas y procedimientos generales y específicos que determinan los deberes y derechos provenientes de las relaciones de trabajo entre la Administración Municipal y los Servidores Públicos Municipales que laboran para la Alcaldía de El Crucero, en base a las disposiciones legales correspondientes que el Manual de Selección, Promoción y Traslado del Personal de la Municipalidad, que se apruebe y se anexe a una ordenanza municipal, formado así parte integral de la misma.

Para que exista una buena administración de recursos humanos la institución debe de contar con un Manual de selección Promoción y Traslado, el cual exige lo siguiente.

Artículo 1.- Manual de selección Promoción y Traslado tiene por objeto regular el conjunto de normas y procedimientos generales y específicos que determinan los deberes y derechos provenientes de las relaciones de trabajo entre la Administración Municipal y los Servidores Públicos Municipales que laboran para la Alcaldía de El Crucero, en base a las disposiciones legales correspondientes

Artículo 15.- La Comisión Municipal de Carrera Administrativa, estará integrada por tres miembros titulares con sus suplentes y se integrará así: El Alcalde, quien la preside, un representante del sindicato con mayor número de afiliados o de los empleados municipales electo en asambleas y el Delegado Departamental de

INIFOM. Será obligatoria la creación de estas comisiones en las municipalidades del país.

Artículo 16.- El quórum de integración en la primera convocatoria será del total de sus miembros, si no existiese el quórum se citará a una segunda convocatoria cuyo quórum de integración será la mayoría de sus miembros.

Artículo 17.- Son atribuciones de las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa Municipal:

1. La aplicación de la Presente Ley y su Reglamento.
2. Apoyar la adecuación y aplicación en su municipalidad, de los manuales e instrumentos genéricos de la Carrera Administrativa Municipal, sin detrimento de las atribuciones que en esta materia o competencia le asigna la Ley a las autoridades municipales.
3. Llevar el listado de cargos vacantes y/o nuevos cargos que son creados para establecer las bases de la convocatoria oportuna. Los cargos vacantes y nuevos deberán actualizarse conforme reporte que se obtenga de la oficina que se encarga de la administración de personal.
4. Dirigir y ejecutar los procedimientos para los procesos de selección en los casos de ingreso o promoción del personal de la municipalidad para los cargos de auxiliares, operativos y de base que incluye:
 - a) Elaborar y publicar la convocatoria para la selección a los cargos vacantes.
 - b) Dictaminar y proponer al órgano superior del municipio respectivo, la selección del optante o de los optantes que obtuvieron las mejores calificaciones.
5. Certificar el procedimiento de transferencias internas de movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad dentro de la institución.

6. Realizar gestiones de comunicación e información que faciliten la canalización de oferta y demanda para programas de capacitación y formación del personal de la institución, acerca de cursos y cuotas anuales y requisitos para su aplicación, conforme las políticas y planes de capacitación y formación que emanen de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.
7. Elaborar un informe semestral y uno anual de la gestión para la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.
8. Conocer y resolver en recurso de reposición de las impugnaciones sobre la selección del personal, evaluaciones, traslados, suspensiones, demociones, despidos y contra cualquier resolución cuando se alegue perjuicios ocasionados por ellas.
9. Las demás que te otorguen las leyes.

Según la ley 502 “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

Promoción es el ascenso de un puesto de nivel inferior a otro superior dentro de un mismo cargo. Para tal fin, las municipalidades deben de respetar las disposiciones establecidas en los Artos. 79, 80 y 81 de la Ley No.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal.

Arto. 79: La promoción es el ascenso de un puesto de nivel inferior a otro superior dentro de un mismo cargo. Los funcionarios y empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, calificación técnica o experiencia para desempeñar la nueva función; el ascenso es a cargo superior inmediato o mediato superior. La promoción implica un salario devengado en el puesto anterior.

Arto. 80: Todo cargo vacante o nuevo cargo dentro del sistema de carrera administrativa municipal deberá ser llenado con base a una comprobación de méritos y capacidades y conforme a los procedimientos de selección establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Arto. 81: Si hubiere empate en la calificación de los aspirantes en un mismo cargo, se considerara prioritariamente al funcionario que cuente con más año de experiencia dentro del área de trabajo a la que pertenece el cargo vacante. En caso de que el tiempo de experiencia sea igual, se seleccionara al empleado de mayor antigüedad laboral en el sistema.

Según la ley 502 “Ley de la carrera Administrativa Municipal”

Traslados Es el cambio de ubicación laboral del servidor público de Carrera Administrativa Municipal, que puede darse de la siguiente manera: A solicitud del servidor público, previo acuerdo entre las partes, por decisión de la Administración, previo acuerdo entre las partes, por reorganización administrativa, la que debe constar en Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad y debidamente aprobada por el Concejo Municipal. En este caso no se requiere la anuencia del servidor público municipal afectado. Se debe de respetar los artos. 82 y 83.

Arto. 82: Los funcionarios y empleados de carrera pueden ser trasladados dentro del mismo municipio, de una plaza de otra, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral. El traslado puede solicitarse por razones de reorganización de la institución o a solicitud del mismo funcionario y empleado, siempre y cuando exista una plaza a ser cubierta y el consentimiento de las partes.

Arto. 83: Los funcionarios y empleados de carrera pueden ser trasladados a otro municipio perteneciente al Sistema de Carrera Administrativa Municipal, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral. Este traslado deberá ser efectuado de común acuerdo entre el funcionario o empleado, la municipalidad de origen y la municipalidad de nuevo destino.

CAPITULO II: Funcionamiento Estructural de las Organizaciones

2.1 Introducción

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.2 Definición de conceptos

Para Simón Andrade (2005) Espinoza, la organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (Pág. 448.)

Estructura: Sergio Hernández (2002) define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín estructura que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse. (p.148).

Idalberto Chiavenato (2006), define las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes (pág. 2)

Chiavenato (2006) define: estructura organizacional como los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales. (Pág. 169).

Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones y estas se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines. Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones. Chiavenato, (2006), Págs. 160 al 172.

Organizaciones Según su Formalidad. Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Hitt Michael y Porter Lyman, (2006), Págs. 234 al 239.

Idalberto Chiavenato (2006) dice: la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. (pág. 166).

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. Chiavenato, (2006), Pág. 170

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff Chiavenato, (2006), Pág. 171

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados Chiavenato, (2006), Pág. 172

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza Chiavenato, (2006), Pág 172

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización. Hitt Michael y Porter Lyman, (2006), Págs. 234 al 239.

Organizaciones Según su Grado de Centralización. Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. Ferrel O.C., Hirt Geoffrey (2004) Págs. 234. S

Enrique B. Franklin (2003) define: Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama lineo funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica. Para la realización de un organigrama existen significado y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteada, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, de deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

Tipos de organigramas

a) Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:

- **Micro administrativos:** Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general del toda la empresa o solo de una área.
- **Macro administrativas:** En este organigrama se involucran más de una empresa
- **Meso administrativo:** Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

b) Por su finalidad

Están integrados por cuatro subcategorías:

- Informativo: Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) Por su ámbito:

Esta clase se subdivide en tres tipos.

Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.

Específicos: Este organigrama detalla un área.

d) Por su contenido

Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:

Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existe entre ellos.

Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.

De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

e) Por su distribución gráfica

Este grupo se encuentra clasificado por cuatro diferentes organigramas.

Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.

Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.

Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional.

De bloque: son derivados de los verticales permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.

Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera. (Págs. 147, 170)

Jerarquía y cadena de mando

Este principio nos habla de la división de la de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde al administrador o quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar que colaboradores dependen de quién o qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas.

En la cadena de mando principalmente establece: la autoridad, responsabilidades y unidad de mando.

Este proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas las empresas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes. Franklin, Enrique B. (2003). Pág. 172.

En esta parte es importante hacer énfasis en el concepto de institución ya que nuestra investigación está orientada a una institución

Antoine, R. P. Ch, (tomo I) define institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos. Sin embargo, dentro de la literatura económica, se utiliza el concepto "institución" como algo más genérico:

La forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo. Son los usos, hábitos, costumbres o normas por los que se rigen las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo.

El beneficio de la institución es mayor cuanto más eficiencia genere en la economía y más minimice los costes de transacción y de información. Eso será más posible cuanto más experiencia posean los agentes que participen de dicha institución, más sencillas sean las reglas y menor sea el número de individuos que las tienen que ejecutar.

La obtención por el grupo del mayor beneficio social no siempre será posible, pues las condiciones siempre cambiantes a muy corto plazo del entorno pueden hacer variar el resultado y, además, nunca se tiene un conocimiento perfecto de la realidad. En cualquier caso, para que ese objetivo sea posible, paradójicamente, esas relaciones estarán guiadas por un conjunto de normas o reglas que auto limitan o restringen el ámbito de actuación de los individuos, unas llamadas formales y otras informales.

Reglas formales son las normativas de carácter jurídico y las leyes. Las reglas informales, consisten en los hábitos y conductas costumbristas adoptadas por el colectivo. Son reglas no escritas, pero que son aceptadas y adoptadas por el colectivo para el buen funcionamiento del mismo. Ambos tipos de reglas (que existen porque el hombre vive en sociedad), por sí solas, no son suficientes, si no se enmarcan en el contexto socioeconómico presente y si no gozan de cierta flexibilidad a los posibles cambios de dicho entorno.

Puede suceder que, finalmente, el contenido de las reglas informales se acabe plasmando en regulaciones formales; sin embargo, suele ser éste un proceso demasiado lento. Si resulta que se tarda mucho tiempo en que se dé ese cambio, es posible que, cuando ya se hubiera producido, hayan aparecido nuevas reglas informales y conductas de los individuos, adaptadas a las nuevas condiciones políticas y socioeconómicas, de cara a sacar el mejor resultado social; y por tanto, que ya hubiera habido un cambio en las instituciones. Y ese es el problema de la legislación: que a veces llega tarde y mal.

Por tanto, de esta argumentación se pueden desprender dos afirmaciones importantes:

1) Generalmente las instituciones no son algo diseñado, sino resultado evolutivo de la actuación espontánea de los agentes (personas físicas y jurídicas) que participan de la misma. La mayoría de las instituciones existentes en una sociedad y en un momento determinado, al haber sobrevivido a un largo proceso de aparición, diversificación y selección, resultan ser estables y robustas.

2) El tiempo es un factor fundamental. Mediante el aprendizaje y la evolución de las costumbres y, principalmente, los individuos saben sacar mayor rendimiento de sus actuaciones y modelos de convivencia. Es decir, el tiempo da forma a las instituciones; y éstas instituciones, junto a los factores de producción de los modelos clásicos (tierra, trabajo, capital), y los factores de crecimiento más modernos (capital humano, cambio tecnológico y de combinación de técnicas) dan lugar, de una manera u otra, al desarrollo económico.

No hay contradicción entre las afirmaciones de que las instituciones evolucionan y a la vez son estables. La estabilidad hace referencia a las interrelaciones internas dentro de dicha institución; es decir, a su consistencia. Y es esa misma consistencia la que nos da garantías de que las instituciones se adapten a nuevos marcos socioeconómicos. Pero la adaptación puede ser un proceso muy lento ya que a los agentes económicos les cuesta desprenderse de sus hábitos anteriores.

2.3 Entorno General de la Alcaldía Municipal el crucero

La Alcaldía del poder ciudadano El Crucero es una institución comprometida con la población, que trabaja en equipo con las instituciones del gobierno para lograr el desarrollo del municipio y ofrecer servicios a la población.

Se fortalece a través de la responsabilidad y la prosperidad compartida con sus pobladores, en la práctica de principios éticos, morales, cívicos y cristianos con alta vocación de servicio, honestidad, eficiencia y eficacia, satisfacción y respeto a la dignidad y los derechos de los ciudadanos. Cumple con el plan de inversión Municipal con énfasis en el crecimiento socioeconómico, medioambiental y turístico.

EL MUNICIPIO de El Crucero, como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, le corresponde el sector público entre ellos:

- Prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Construir obras que demande el progreso local.
- Ordenar el desarrollo de su territorio.
- Promover participación comunitaria, mejoramiento social y cultural.

Para esto cuenta con instrumentos de gestión y organización; entre ellos, el Sistema de Planificación Municipal; considerado como uno de los más importantes, en la medida en que hace posible y orientar la acción del Municipio para hacer viables sus propósitos en representación y beneficio de la comunidad.

2.4 Entorno específico de la Alcaldía Municipal el crucero

La Alcaldía de El Crucero es una institución de carácter social, se hacen llegar las orientaciones a todos los niveles por medio de los encuentros semanales que el Concejo de Directores se realiza una vez por semana. Recibida las orientaciones cada responsable de área su misión es hacerlas llegar al personal a su cargo y darle seguimiento a las orientaciones.

La Alcaldía el Crucero tiene la cantidad de sesenta y tres (63) servidores públicos a servicio de la población, el Crucero y es una institución prestadora de servicios a los ciudadanos de todo el municipio del Crucero.

La Alcaldía de El Crucero es una de las más pequeñas de del departamento de Managua y tiene la categoría de alcaldía tamaño “C”, este puede varia hacia arriba o hacia abajo cada año presupuestario puesto que se mide según el ingreso anterior.

Lo pequeño de la Alcaldía permite que los Servidores Públicos tengan más contacto día a día se conocen todos desde las autoridades hasta el último Servidor Público, la comunicación es bastante fluida, hay un ambiente tranquilo y muy relacional no hay un distanciamiento entre los responsables de área y el personal a su cargo.

El Servidor Público en la Alcaldía de El Crucero tiene los canales abiertos por cualquier inquietud que este tenga, esto permite que el tipo de relación sea más abierta y mayor confianza para expresar su planteamiento.

No hay duda de que la satisfacción de realizar un buen trabajo en ocasiones es suficiente para estimular a los empleados a trabajar con empeño. Pero a menudo es el anhelo de conseguir un puesto mejor, dotado de un sueldo más alto y una oficina más amplia, lo que más los impulsa a destacarse de los demás.

Brindar oportunidades de avance, como todo empleado y gerente sabe, es un excelente medio para incentivar a los empleados.

2.5 Misión y visión de la Alcaldía Municipal El Crucero

2.5.1 Misión

La Alcaldía del Poder Ciudadano El Crucero es una institución comprometida con la población, que trabaja en equipo con las instituciones del Gobierno para lograr el desarrollo. Se fortalece a través de la responsabilidad y la prosperidad compartida con sus pobladores, en la práctica de principios éticos, morales, cívicos y cristianos con alta vocación de servicio, honestidad, eficiencia y eficacia, satisfacción y respeto a la dignidad y los derechos de los ciudadanos. Cumple con el plan de inversión Municipal con énfasis en el crecimiento socioeconómico, medioambiental y turístico.

2.5.2 Visión

Ser un Municipio competitivo, reconocido, próspero y posicionado Nacionalmente, con destino turístico, ecológico y socioeconómico. Fortalecido en valores cristianos socialistas y solidarios; en alianza con los diversos protagonistas y sectores quienes en conjunto contribuimos al crecimiento y desarrollo del Municipio en virtud de preservar nuestras riquezas naturales como patrimonio propio y del departamento de Managua

2.6 Objetivos de la Alcaldía

Objetivo general:

Establecer el conjunto de normas que regulen la estructura organizativa y funcional de la alcaldía, acorde a la categoría “d” y su realidad administrativa, técnica y financiera.

Objetivos específicos:

Establecer líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, para prevenir la duplicidad de funciones, esfuerzos y costos a lo interno de cada municipalidad a través de su Organigrama.

Establecer niveles jerárquicos y líneas de comunicación entre las unidades organizativas, a fin de favorecer la eficiencia y la eficacia en la gestión municipal.

Definir las funciones de las unidades organizativas, para que cada servidor público municipal de cada área, se apropie de las mismas, con responsabilidad y vocación de servicio, eficacia y eficiencia.

al proceso de fortalecimiento institucional y gobernabilidad a nivel local.

2.7 Objetivos del Área de Recursos Humanos

Objetivo general:

Aplicar las políticas relacionadas a la administración del talento humano.

Objetivos específicos:

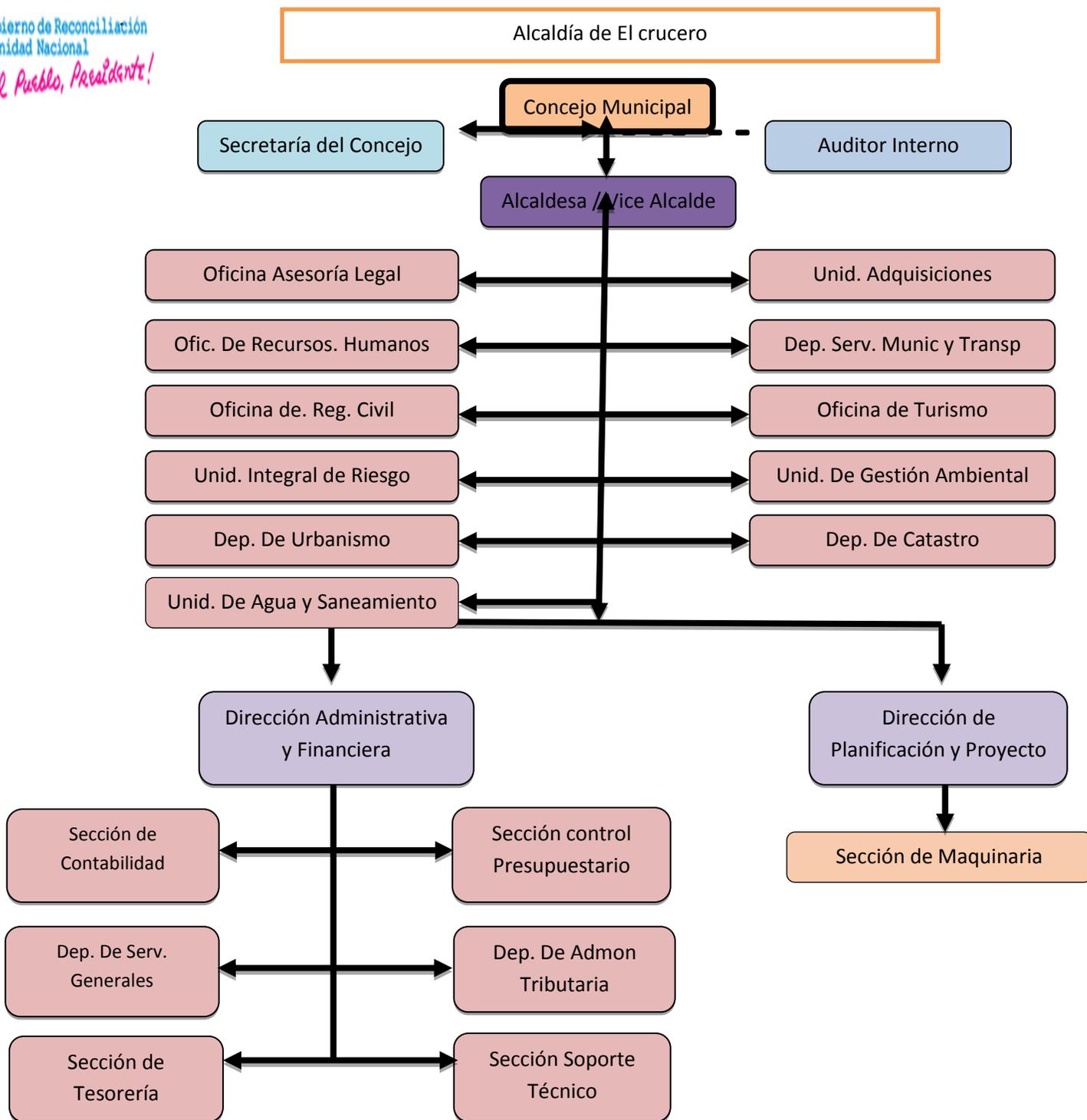
Implantar los Sistemas de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos y la Carrera Administrativa Municipal conforme la Ley N° 502 y su Reglamento.

Planificar y administrar todo lo que se derive de las relaciones laborales, para contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales.

2.8 Organigrama de la Alcaldía Municipal El Crucero

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal El crucero se caracteriza por ser lineal y a la misma vez funcional ya que cada departamento desempeña sus actividades y sirve como asesor a sus dependencias, lineal porque hay departamentos con la misma autoridad y posición que aportan y manipulan información meramente de confianza.

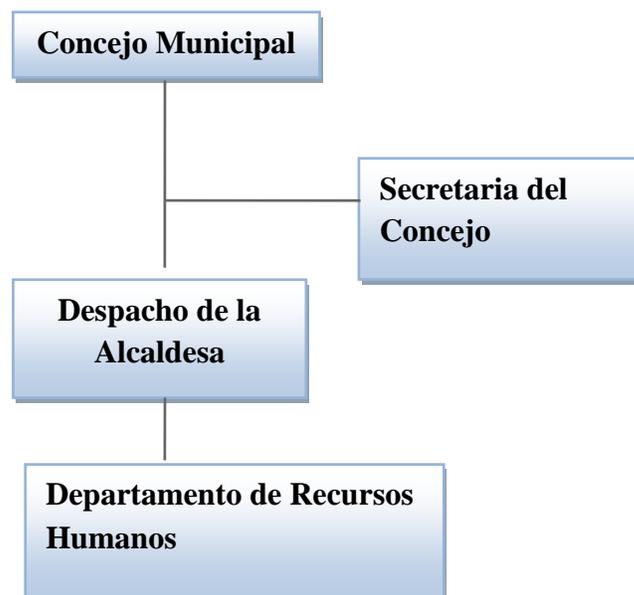
Organigrama de la Alcaldía Municipal El Crucero



2.9 Estructura organizativa del departamento de recursos humanos

Estructuralmente la Alcaldía Municipal El Crucero se rige por su máxima autoridad que es el Consejo Municipal el cual está compuesto por diecisiete miembros los cuales aprueba o desaprueban las decisiones de la Municipalidad, el Consejo Municipal orienta y aprueba, y el despacho de la alcaldesa autoriza, y el departamento de Recursos Humanos ejecuta las orientaciones ya que este departamento lo rige directamente la máxima autoridad de la Alcaldía Municipal el Crucero La Alcaldesa,

Organigrama del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal El Crucero



CAPITULO III: Procedimientos para Realizar las Promociones y Traslados.

En este subtema se abordaran los procedimiento que se debe llevar a cabo para hacer una adecuada promoción y traslado de personal.

3.1 El Papel de la Comisión Municipal

Es responsabilidad de las Comisiones de Carrera Administrativa Municipal respectiva en coordinación de la Instancia de Recursos Humanos de la Municipalidad, dar a conocer a todos sus servidores y públicos, las disposiciones del presente Manual y velar por su aplicación y cumplimiento. Ya que si existiera el incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual, será sancionado conforme lo establecido en la Ley No.502, previo procedimiento disciplinario y a lo establecido en los Artos. 114, 115 y 116 de la Ley No. 502.

Instancias Responsables de Dirigir y Ejecutar Los Procedimientos de Promoción al son las Comisiones Regionales y Departamentales de Carrera Administrativa Municipal.

3.2 Procedimiento para Las Promociones

Estas son las responsables de dirigir y ejecutar los procedimientos de promoción de los servidores públicos para los cargos directivos y ejecutivos en la Región o Departamento, también de los servidores públicos de las municipalidades, para los cargos de auxiliares, operativos y de base.

En ambos casos, las comisiones respectivas deben de realizar lo siguiente:

- a)Elaborar y publicar la convocatoria para la selección de candidatos a los cargos vacantes.

- b)Dictaminar y proponer al Alcalde respectivo, el o los optantes que obtuvieron mejores calificaciones.

. Toda promoción debe realizarse mediante el sistema de promoción interna, procedimiento de selección en el que solamente podrán participar con carácter exclusivo los servidores públicos que reúnen los requisitos de la convocatoria y ocupan un cargo inferior.

Este procedimiento debe consistir en la superación de un concurso-oposición, o en la realización de un curso selectivo, en el que se deben de incluir las pruebas que se establezcan.

Si hubiere empate en la calificación de los aspirantes a un mismo cargo, se dará prioridad al servidor público que cuente con más años de experiencia dentro del área de trabajo a la que pertenece el cargo vacante. En caso que el tiempo de experiencia sea igual, se seleccionará al servidor público que tenga mayor antigüedad laboral en el sistema.

En el proceso de promoción interna se podrá contemplar exención de pruebas de conocimientos ya acreditados.

Condiciones de los Participantes

Para participar en el proceso de promoción interna, los aspirantes deben:

- a) Tener el requisito académico del cargo que se está accediendo a la promoción, conforme el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad, aprobado por el Concejo Municipal.
- b) Tener una antigüedad de al menos dos años en la categoría desde el cual se accede al cargo superior.

3.3 Traslados

3.3.1 Traslado puede darse de la siguiente manera:

- a) A solicitud del servidor público, previo acuerdo entre las partes.
- b) Por decisión de la Administración, previo acuerdo entre las partes.
- c) Por reorganización administrativa, la que debe constar en Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad y debidamente aprobada por el Concejo Municipal. En este caso no se requiere la anuencia del servidor público municipal afectado.
- d) A lo interno de la propia Administración Municipal.
- e) A la Administración de otro Municipio.

En todos los casos debe respetarse condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral.

Causas de traslados

De conformidad a lo establecido en los Artos, 32 y 33 del Reglamento de la Ley No.502, el traslado puede solicitarse por:

1. Reorganización Administrativa, fundamentada en razones económicas, cambios tecnológicos, reformas institucionales o de reorganización, debidamente documentadas.
2. Solicitud del servidor público municipal, en los siguientes casos:
 - a) Cuando exista una plaza vacante en un puesto de carrera administrativa a lo interno de la Alcaldía, o de otro municipio, siempre y cuando haya ingresado a la carrera administrativa municipal por medio del proceso de selección.
 - b) Permuta con otro servidor público de carrera de otro municipio del mismo departamento.

En ambos casos, la Comisión Departamental de Carrera Administrativa Municipal deberá avalar el traslado, siempre y cuando se cumplan las circunstancias siguientes:

- a) Que los puestos de trabajo sean de igual naturaleza y retribución.
- b) Que los puestos se encuentren ubicados en distintas localidades.
- c) Que los puestos no sean de dirección.
- d) Que el acuerdo de traslado sea efectuado de común acuerdo entre el servidor público, la municipalidad de origen y la municipalidad de nuevo destino, y firmado por los respectivos alcaldes o alcaldesas y los servidores públicos.

3.3.2 Trámite de solicitud de traslado

La tramitación de solicitudes de traslado se hará de la manera siguiente:

1.- La propuesta por razones de reorganización la hará la Instancia de Recursos Humanos de la Alcaldía y la validará el Alcaldesa, para su aprobación por el Concejo Municipal, debiendo constar en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.

Todo traslado por reorganización administrativa que no esté fundamentado en las razones establecidas en el Arto. 32 del Reglamento de la Ley N° 502, y no esté aprobado en el Manual de Organización y Funciones, será nulo.

2.- Cuando el traslado sea a solicitud del servidor público, la solicitud de traslado debe ser presentada por escrito ante el superior jerárquico y ante la Alcaldesa quien la autoriza y remite a la Instancia de Recursos Humanos para su formalización.

Si el servidor público es trasladado a lo interno de la municipalidad, la Instancia de Recursos Humanos notificará a la Comisión Municipal de Carrera Administrativa Municipal, para que certifique el traslado.

Cuando el servidor público sea trasladado a otro municipio o a otra Institución del Estado, la instancia de Recursos Humanos deberá notificar a la Comisión Regional o Departamental de Carrera Administrativa Municipal, según el caso, para que certifique el procedimiento de transferencia externa.

En este caso, la Municipalidad de origen deberá pagar al servidor público sus prestaciones sociales de ley y el reconocimiento por años de servicio en los casos que procede.

El servidor público municipal conservará su antigüedad únicamente para efectos de la evaluación por méritos. En ningún caso es procedente el arrastre de pasivos laborales.

La antigüedad se puede probar con cualquiera de los siguientes documentos:

- a) Certificación emitida por la Instancia de Recursos Humanos, o quien ejerza esta función en la Municipalidad.
- b) Colilla de pago que entrega la Municipalidad.
- c) Colilla de comprobación de derecho emitida por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
- d) Contratos de Trabajo.

3.3.3 Recursos

Los servidores y públicos de Carrera Administrativa Municipal podrán interponer los recursos de reposición o apelación cuando sean trasladados sin ajustarse las disposiciones contenidas en la Ley No.502, su Reglamento

Los recursos serán interpuestos cumpliendo las disposiciones y procedimiento establecidos en los Artos. 50,51 y 52 el Reglamento de la Ley No.502.

Artículo 50.- Convocatorias: La convocatoria para la provisión de plazas vacantes, deberá tener amplia publicidad, a lo interno de la Institución por medio de carteles durante ocho días y a nivel externo, utilizando un medio de comunicación escrito de circulación nacional.

Artículo 51.- Contenido de las Convocatorias: Las convocatorias constituirán las bases de las pruebas selectivas y deberán contener al menos los siguientes datos:

- a) Número y características de los cargos convocados;
- b) Descripción de las pruebas y sistemas de evaluación;
- c) Programa de materias sobre los que versará los ejercicios de carácter teórico práctico;
- d) Descripción de los méritos y experiencias evaluables y sistemas de evaluación;
- e) Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.

Así mismo, el solicitante deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 46 de la presente Ley y anexar los documentos que acreditan su cumplimiento y los que demuestren su experiencia, conocimientos y grado académico (currículo vitae). El reglamento establecerá los porcentajes que correspondan al concurso de mérito - oposición, determinando el porcentaje mínimo con el que se puede optar a un cargo.

Artículo 52.- Las Comisiones Regionales y Departamentales de Carrera Municipal son las competentes de dirigir el proceso de selección para la provisión de las plazas en los cargos de dirección y ejecutivos.

3.4 Procedimiento actual que realizan para promocionar y trasladar personal en la Alcaldía Municipal El Crucero

Los aspectos de Recursos Humanos que participan en nuestra alcaldía involucran todos los servidores públicos, salarios vinculados al desempeño laboral, importancia de la selección, traslado, promoción y formación del personal

En vista de que se hace necesario regular el conjunto de normas y procedimientos generales y específicos que determinan los deberes y derechos provenientes de las relaciones de trabajo entre la Administración Municipal y los Servidores Públicos Municipales que laboran para la Alcaldía de El Crucero, en base a las disposiciones legales correspondientes, debe de estas la aplicación de los procedimientos adecuados de cómo deben establecer regulaciones sobre los procedimientos y actividades concernientes a los Procesos de Promoción y Traslado del Personal, a fin de que se aplique en todas las Municipalidades del país.

La alcaldesa elige y decide a quien se le dará la promoción, le notifica al responsable del área de recursos humano que realice el acuerdo administrativo para ser sellado y firmado y proceda a realizar los cambios en nómina, a este procedimiento se le llama Certificación. (*Ver anexo N°1*)

En la alcaldía del crucero no se practica abiertamente los procedimientos para la promoción y traslados. Son muchas las medidas legales en contra de esta práctica y las razones administrativas que la desaconsejan.

Una gran parte de las relaciones internas con los empleados tiene que ver con las Transferencias, y Promociones, Los Traslados pueden ser iniciados tanto por el trabajador o por la institución, en el caso de las promociones, los trabajadores de la Alcaldía del Crucero soy muy productivos, y profesionales pero que no pueden ser promovidos, y la mayoría de trabajadores calificados de la organización encuentran, bloqueadas sus oportunidades de promoción. Porque los altos directivos delegan los cargos a personas a fines, la Alcaldía posee dificultades, ya que las decisiones para determinada situación la toman personas incorrectas perjudicando así el crecimiento y el desarrollo exitoso de la institución.

Todo lo antes mencionados nos permitió llevar a cabo, la aplicación de una encuesta con preguntas pertinentes y necesarias para, idénticar si se usa o no el procedimiento adecuado en nuestro tema de estudio. (*Ver anexo N°2y N°3*).

3.5 Resultados de la Encuesta.

En la aplicación de las encuestas se tomó como estudio muestra a diez servidores municipales de las áreas respectivas administración tributaria, servicios municipales, registro civil, operarios de catastros, a las asistentes de los superiores.

Nuestras preguntas de análisis fueron solamente cuatro preguntas debido a que el personal de la institución, tienen desconfianza y se niegan a participar en volúmenes de preguntas.

En la primer pregunta se consultó el nivel académico siendo el resultado que el 50% son profesionales con títulos universitarios, 40% con estudios técnicos, y el 10% tiene su título de bachiller, (*ver anexo N°4*).

En la segunda pregunta fue el tiempo de trabajar en la Alcaldía, que 50% tiene más de cuatro año de laboral, el 30% de tres a cuatro años, un 10% de 2 a tres años y el otro 10% de un año a 2, (*Ver anexo N° 5*)

En la tercera pregunta se indagó si ellos eran beneficiados con alguna promoción o traslado que ofrecía la alcaldía el 90% aseguro que no, el 10% dijo que sí. (*Ver anexo N° 6*).

Cuarta y última interrogante fue la frecuencia con que participan en promociones y traslados el 90% dijo que nunca y el 10% una vez cada dos años. En esta última pregunta nos muestra que en la municipalidad El crucero no realizan el procedimiento adecuado para promocionar o trasladar al personal debido a que las respuestas de estas personas nos hacen ver que no son tomadas en cuenta en estas actividades propias del personal (*Ver anexo N° 7*).

3.6 Procedimiento Adecuado para las Promociones y Traslado de Personal de la Alcaldía El Crucero.

Según la ley 502 ley de la Carrera Administrativa Municipal arto 12, la Alcaldía Municipal El Crucero debe de contar con una Comisión Municipal de Carrera Administrativa, esta estará integrada por tres miembros titulares con sus suplentes y se integrara así: el Alcalde. Quien la preside, un representante del sindicato con mayor número de afiliados o de los empleados municipales electo en asambleas y el Delegado Departamental de INIFO. Será obligatorio la creación de estas comisiones en las municipalidades del país

3.6.1 Promociones

- a) Llevar el listado de los cargos nuevos que son creados para establecer las bases de la convocatoria oportuna. Los cargos vacantes y nuevos deberán utilizarse conforme reportes que se obtengan de la oficina que se encarga de la administración de personal.
- b) Dirigir y ejecutar los procedimientos para los procesos de selección en los casos de ingreso o promoción del personal de la municipalidad para los cargos de auxiliares, operativos y de base que incluye:

Elaborar y publicar la convocatoria para la selección a los cargos vacantes.

- a) Determinar y proponer al órgano superior del municipio respectivo la selección del optante o de los optantes que obtuvieron las mejores calificaciones
- b) Certificar el procedimiento de transferencias internas de movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad dentro de la institución
- c) Convocatoria de puesto vacante

Los interesados deberán someterse a exámenes de conocimientos, de habilidades de exposición, psicométricos y socioeconómicos, así como presentar los siguientes documentos: solicitud de empleo, curriculum profesional, copia de su identificación, copia de título y cédula profesional, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional. (*Ver anexo N° 8*).

a) Aplicación de exámenes

Las Aplicación de exámenes tienen diversas utilidades en el ámbito laboral, tal es el otorgar una promoción donde estas nos permiten elegir a los candidatos más adecuado a un perfil de puesto o identificar niveles y necesidades de conocimiento, habilidades, actitudes que resultan muy útiles en el área de desarrollo de personal. (*Ver anexo N°9*)

b) Seleccionar la mejor puntuación

La selección de la mejor puntuación garantizara la elección del candidato correcto, y permitirá un buen desempeño en el puesto. (*Ver anexo N° 10*)

c) Certificar la promoción

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente, en este caso por la Alcaldesa de la Municipalidad, en donde se manifiesta que el servidor público al cual se le está otorgando la promoción, cumple los requisitos definidos en las normas o especificaciones. (*Ver anexo N°11*)

d) Informar Comunicación Entre Oficina

Dar a conocer a la oficina la aprobación de los cambios que se están llevando a cabo en el departamento. (*Ver anexo N°12*)

3.6.2 Traslado

Si el traslado es solicitado por el servidor público se realiza una carta de solicitud a la señora alcaldesa, para que ella valore la situación con el jefe de departamento en donde se está haciendo la solicitud se procede de la siguiente manera (*ver anexo N° 13*)

Aprobación del Traslado

Se le notificara al servidor público que se le aprobó la petición del traslado y certificara el traslado (*Ver anexo N°14y N°15*)

En concordancia con el trabajo realizado y considerando los resultados sugerimos

Capacitar y entrenar al Coordinador de Captación y Desarrollo del Área de Recursos Humanos sobre la forma de efectuar el proceso de captación y selección por competencias, así como de realizar la entrevista preliminar por competencias a fin de asegurar la contratación del personal que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

Proporcionar a las personas responsables del proceso de supervisión una lista de competencias que se buscan en los trabajadores con el propósito de evitar que se produzcan sesgos a causa de factores como raza, apariencia física o condiciones socio – económicas. En caso de que esto suceda se deberá aislar la causa de esa desviación y tomar las medidas adecuadas para su corrección.

Entrenar a los encargados del Reclutamiento de Personal y Supervisores sobre la manera de aplicar las pruebas de simulación de desempeño y, por consiguiente identificar las competencias que poseen los candidatos o aspirantes en correspondencia con las competencias claves que exige la organización para ocupar el cargo correspondiente.

Dar a conocer a los trabajadores las competencias claves que deben poseer para ocupar los cargos con la finalidad de estimular la participación en los programas de entrenamiento y desarrollo.

Efectuar, siempre que sea posible, un análisis de coste/beneficio con el fin de demostrar que el proceso de mejoramiento por competencias se merece todo el tiempo y energía que la organización le pueda dedicar.

V. CONCLUSIONES

Que en toda empresa debe de administrar los recursos humanos, alcanzando así su máxima eficacia y que sea capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización.

Es importante verificar que las organizaciones sean estas de cualquier denominación naturaleza y tamaño, deben contar con un control de recursos humanos procurando que este sea eficiente y eficaz. Debido a que la naturaleza compleja de las personas depende de factores internos y externos.

Que el funcionamiento estructural de la Municipalidad El Crucero nos permite conocer las metas y objetivos ya que establece las bases fundamentales como de división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía.

Que las instituciones desarrollen el proceso adecuado de Promoción y Traslado de Personal, acatando así lo que la ley exige, con el fin de optimizar el trabajo y crear un ambiente laboral satisfactorio para todo el personal.

Es importante que la Alcaldía Municipal El Crucero aplique las leyes para la administración del personal ya que ayuda a lograr efectividad en las actividades y contribuye con la ejecución de las estrategias que permitirán mejorar las competencias requeridas para el capital humano de la Municipalidad.

VI. GLOSARIO

Instituciones: son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad)

Recursos Humanos: se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Puesto de Trabajo: es el lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad.

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

La clasificación de cargos: es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

Promoción: es un término que hace mención a la acción y efecto de promover. Este verbo, por su parte, refiere a iniciar o impulsar un proceso o una cosa; elevar a alguien a un cargo o empleo superior al que tenía; o tomar la iniciativa para realizar algo.

Traslado: Del latín translātus, el traslado es la acción y efecto de trasladar (llevar a alguien o algo hacia otro lugar, hacer pasar a alguien de un cargo o puesto, hacer que un acto se lleve a cabo en un momento diferente del previsto).

Ley: es una norma jurídica dictada por el legislador, es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia cuyo incumplimiento conlleva a una sanción.

Carrera administrativa: Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascensos.

Comité: grupo de personas a las que, en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

Comunicación: transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

Control: función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Entorno: Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

Proceso: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Proceso Administrativo: es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Manuales administrativos: son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Chiavenato I. (2007) "Administración de recursos humanos". (8va ed.). México: Mc Graw Hill
- Chiavenato I. (2009) "Gestión del talento humano". (2da ed.). México: Mc Graw Hill
- Idalberto Chiavenato Comportamiento Organizacional -Mc-Grawhill-2da-Edicion
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Primera Edición McGraw- Hill/ Interamericana editores
- Chiavenato Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Del libro (2006). Administración», Novena Edición, Educación de México S.A
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, (2005) Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana. tercera edición.

- Idalberto Chiavenato (1999) “administración de recursos humanos” Quinta edición editorial mc graw hill del libro: «diccionario de economía.
- Franklin, Enrique B. (2003). Organización de Empresas, Segunda Edición, McGraw-Hill. Mexico.
- Antoine, R. P. Ch., Curso de economía social (tomo I) (ePub / fb2)
- Ley 502 REGLAMENTO DE LA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, DECRETO No. 51-2005
- Much, Galindo (2004) Fundamentos de administración casos y prácticas, Quinta edición, Editorial trillas.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.
- Robbins, Stephen P. (2004). “Comportamiento Organizacioal”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, H. Edgar. (2004). “Psicología de la Organización”. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1

Certificación de promoción firmado por la Alcaldesa Municipal



ALCALDIA DEL PODER CIUDADANO
EL CRUCERO



PROMOCION

ACUERDO ADMINISTRATIVO N° 01-2015

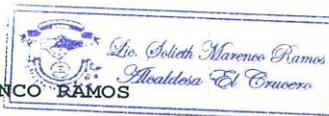
El Suscrito Alcalde (sa) del Municipio de EL Crucero, en uso de las facultades conferidas en la Ley de Municipios, Reformas e Incorporaciones, Acreditado con Certificación de Acta de Toma de Posesión del catorce de Enero del año dos mil trece;

ACUERDA

UNICA: PROMOCIONAR al compañero **JADER JOSUE MOLINA GAITAN**, mayor de edad, soltero, Arquitecto, de este domicilio, se identifica con cedula de identidad número cero, cero, uno, dos, dos, uno, uno, ocho, seis, guion, cero, cero, seis, seis, letra R (001-221186-0066R) del Cargo de Supervisor de Proyectos de la Dirección de Planificación y Proyectos al cargo de Técnico de Proyecto de la misma Dirección, devengando un salario básico de (SEIS MIL TRESCIENTOS CORDOBAS NETOS) (C\$ 6300.00). El presente acuerdo entrará en vigencia a partir del martes dieciséis de Junio del corriente año, surtiendo sus efectos, conforme al cargo nombrado.

Dado en el Crucero, Departamento de Managua, a las ocho de la mañana del dieciséis de Junio del año dos mil Quince.

Marenon
MARTHA SOLIETH MARENCO RAMOS



ALCALDESA EL CRUCERO

Delgado
FELICIANO DELGADO

Anexo N° 2

Encuesta aplicada a los trabajadores de la Alcaldía Municipal El Crucero

Encuesta

Lo invitamos a participar en una breve Encuesta, que pretende puntualizar las necesidades de nuestra institución y ayudarnos a mejorar el proceso de Promoción y Traslado de Personal.

Objetivo: Identificar las debilidades administrativas de RRHH que actualmente tienen los directivos de la Alcaldía Municipal El Crucero para realizar las promociones y traslados de personal

Información general

Cargo del encuestado: _____

Instrucciones: por favor **MARCAR** con un check el cuadro blanco a la derecha de la respuesta seleccionada.

1. ¿Nivel académico?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Universitario

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 a 4 años
- Más de 4 años

3. Ha Participado en promoción y traslado

Si

No

4. ¿Con que frecuencia participan en promociones y traslados?

1 vez al año

1 vez cada 2 años

Nunca

Gracias

Anexo N° 3
Panorama actual de la Alcaldía Municipal El Crucero



Anexo N° 4

Tabla y Gráficos correspondiente a la pregunta N°1

(Tabla N°1)

1. ¿Nivel académico?		
Opciones	Nivel Académico	Porcentajes
Primaria	0	0%
Secundaria	1	10%
Técnico	4	40%
Universitario	5	50%
Total	10	100%

Gráfico N°1

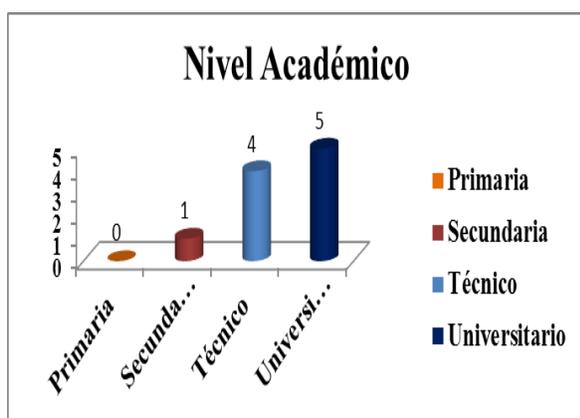
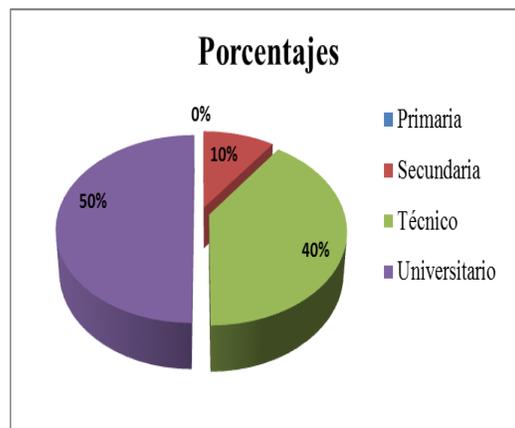


Gráfico N°2



En la primer pregunta de la encuesta se analizó, el nivel académico siendo el resultado que el 50% son profesionales con títulos universitarios, 40% con estudios técnicos, y el 10% tiene su título de bachiller

Anexo N° 5

Tabla y Gráficos correspondiente a la pregunta N°2
(Tabla N°2)

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?		
Opciones	Antigüedad	Porcentajes
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 2 años	1	10%
De 2 a 3 años	1	10%
De 3 a 4 años	3	30%
Más de 4 años	5	50%
Total	10	100%

Gráfico N° 3

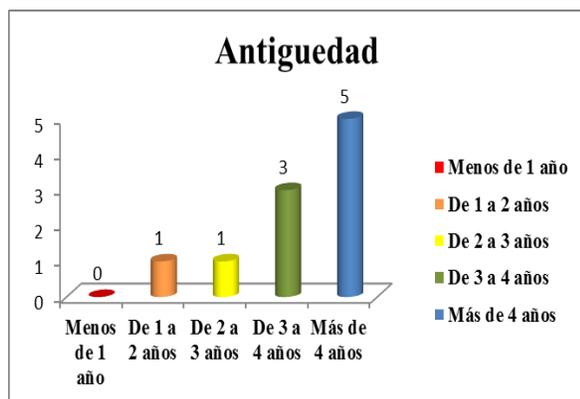
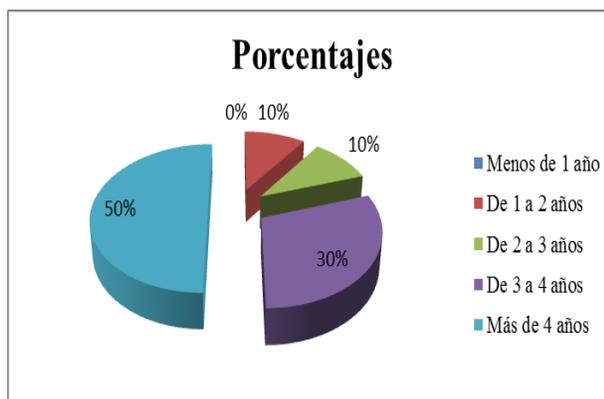


Gráfico N° 4



En la segunda pregunta de la encuesta se consultó el tiempo de trabajar en la Alcaldía, el 50% tiene más de cuatro años de laboral, el 30% de tres a cuatro años, un 10% de 2 a tres años y el otro 10% de un año a 2,

Anexo N° 6

Tabla y Gráficos correspondiente a la pregunta N°3

(Gráfica N°3)

3. Ha participado en promoción y traslado		
Opciones	Participación en P y T	Porcentajes
Si	1	10.00%
No	9	90.00%
Total		100.00%

Gráfico N° 5

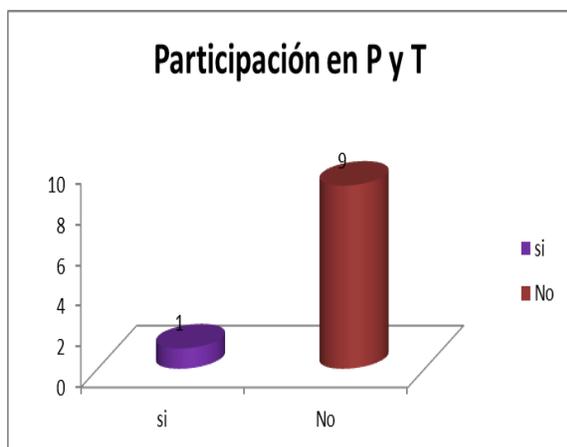
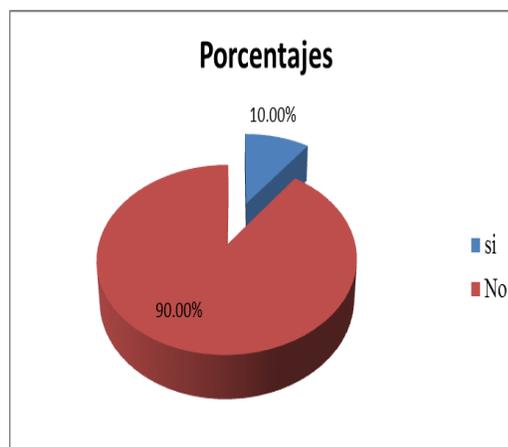


Gráfico N° 6



En la tercera interrogante se preguntó si ellos eran beneficiados con alguna promoción o traslado que ofrecía la alcaldía el 90% asegura que no, el 10% dijo que sí.

Anexo N° 7

Tabla y Gráficos correspondiente a la pregunta N°3

(Gráfica N°4)

4 ¿Con que frecuencia participan en promociones y traslados?		
Opciones	Participación en P y T	Porcentajes
1 ves al año	0	0%
1 ves cada 2 años	1	10%
Nunca	9	90%
Total	10	100%

Grafico N° 7

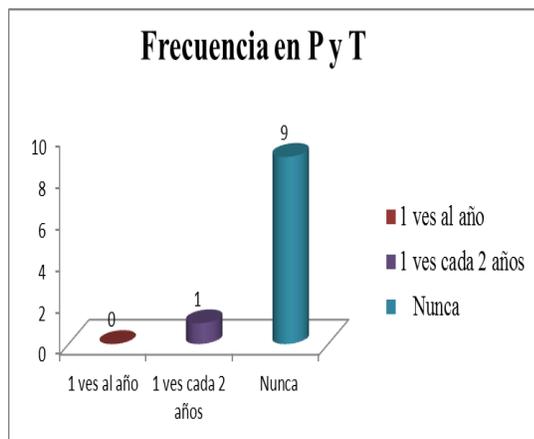
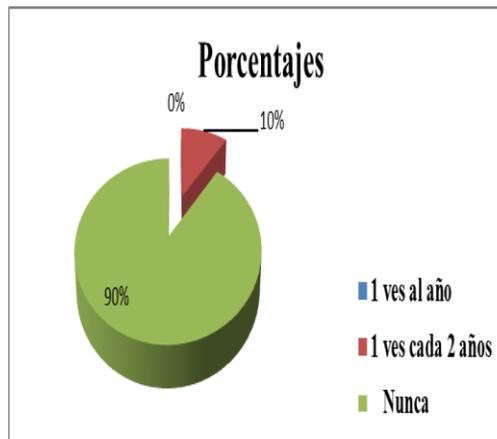


Grafico N° 8



En la última pregunta se consultó la frecuencia con que participan en promociones y traslados el 90% dijo que nunca y el 10% una vez cada dos años.

Anexo N° 8
Convocatoria de Puesto
CONVOCATORIA 01/12/15
ALACALDIA MUNICIPAL EL CRUCERO
CONVOCA

A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR PARA OCUPAR LA PLAZA DE:
INSTRUCTOR INTERNO EN LOS CURSOS DEL ÁREA
DE ADMINISTRACIÓN, EDUCACIÓN, INGLÉS Y COMPUTACIÓN.
DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES BASES:

PUESTO	Instructor Interno
SALARIO	\$10,000.00 mensuales
ADSCRIPCIÓN.	OFICINA DE RRHH ALCALDIA MUNICIPAL
HORARIO	9:00 AM
FUNCIONES GENERALES	Planear, ejecutar y evaluar las actividades de enseñanza de las materias que imparta
REQUISITOS	
A) CONOCIMIENTOS	Fundamentos filosóficos de la educación Modelos de sistematización de la enseñanza
B) HABILIDADES NECESARIAS	Elaboración de objetivos de aprendizaje Elaboración de instrumentos de evaluación Diseñar experiencias de aprendizaje Habilidades de exposición. Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase Habilidades de manejo de grupos educativos Elaboración y manejo de recursos didácticos.
C) ESCOLARIDAD	Al menos Licenciatura en áreas a fines y capacitación en habilidades docentes
D) MANEJO DE EQUIPO	Preferentemente manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD)
E) IDIOMAS	Lectura de textos técnicos en inglés
F) EXPERIENCIA	Al menos un año en actividades de docencia y un año de experiencia profesional
G) OTROS REQUISITOS	Participación en eventos de educación continua: cursos, congresos, etc.

Anexo N° 9

Aplicación de exámenes

Las pruebas o exámenes tienen diversas utilidades en el ámbito laboral, tal es el caso de delegar una promoción donde estas nos permiten elegir a los candidatos más adecuado a un perfil de puesto o identificar niveles y necesidades de conocimiento, habilidades, actitudes que resultan muy útiles en el área de desarrollo de personal.



Anexo N° 10
Seleccionar la mejor puntuación

Método devaluación



INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PRUEBAS son necesarias para determinar quién es el candidato para ocupar dicho puesto, también estas pruebas nos permite conocer el desempeño del personal, la evaluación del desempeño de una persona en comparación con otras personas y la comparación de su resultado en pruebas diferentes.

Anexo N° 11

Certificación de promoción

ALCALDIA DEL PODER CIUDADANO

EL CRUCERO

PROMOCION

ACUERDO ADMINISTRATIVO N° 01-2015

El Suscrito Alcalde (sa) del Municipio de El Crucero, en uso de las facultades conferidas en la Ley de Municipios , Reformas e Incorporaciones, Acreditado con Certificación de Acta de Toma de Posesión del catorce de Diciembre del año dos mil quince;

ACUERDA

UNICA: PROMOCIONAR al compañero BEATRIZ MOJICA MENDOZA, mayor de edad, soltera, Administradora, de este domicilio, se identifica con cedula de identidad número cero, cero, uno, dos, dos, uno, uno, ocho, seis, guion, cero, cero, seis, seis, letra h(604-220382-0022h) del cargo de Asistente del Concejo al cargo de Administración de Cartera y Cobro, devengando un salario básico de (OCHO MIL TRESCIENTO CORDOBAS NETOS) (C\$ 8,000.00) El presente acuerdo entrara en vigencia a partir del miércoles dieciséis de Diciembre del corriente año, surtiendo sus efectos, conforme al cargo nombrado.

Dado en el Crucero, Departamento de Managua, a los ocho de la mañana del dieciséis de Diciembre del año dos mil Quince.

MARTHA SOLIETH MARENCO RAMOS ALCALDESA EL CRUCERO

Anexo N° 12
Comunicación Entre Oficina

Memorándum

A: Lic. Héctor Almendarez Orozco

Reps. Planificación

De: Ing. Pedro Guillen

Reps. Recursos Humano

Asunto: Abajo relacionado.

Fecha: 17 de Noviembre del 2015

Por este medio le informo que la Sra. Paula Calero Sequeira, ha sido promocionada a ocupar el cargo de secretaria en el Departamento de Planificación. Dado que dicha plaza estaba vacante. A partir del día 20 de Noviembre del 2015.

Sin otro particular a que hacer mención, le saludo.

Atentamente,

C/c: Lic. Cecilia Altamirano M. Alcaldesa

Archivo.

Anexo N° 13
Solicitud del Traslado

Ciudad El Crucero 17 de Septiembre de 2015.

Licenciada
Solieth Marengo Ramos
Alcalde Municipal
Su Despacho.

Estimado Alcalde

Por este medio me dirijo a usted con el objetivo de hacerle formal solicitud de la plaza vacante que está en el área de Planificación. A si mismo le manifiesto que soy Secretaria Ejecutiva graduada, por lo que reúno los requisitos para ocupar dicha plaza vacante.

Sin más a que hacer mención me despido, esperando de usted respuesta positiva no sin antes desearle muchos éxitos y bendiciones en sus labores.

Adjunto copia de mi diploma.

Atentamente, _____

Paula Antonia Calero Sequeira

Cel. 88359362 - Ext. 227

Anexo N° 13
Aprobación del Traslado

A : Cra. Paula Calero Sequeira
Secretaria.

De: ing. Pedro Guillen Pérez
Resp. Recursos Humano

Asunto : Traslado.

Fecha : 18 de Noviembre de 2015

Por orientaciones de la Dirección superior, usted está siendo trasladada al área de Administración con el cargo de Unidad de Impresiones a partir del día martes 16 de diciembre del corriente año.

Este traslado obedece a su solicitud y se está realizando, y enmarcando en el proceso Institucional que está llevando a cabo el nuevo Gobierno Municipal.

Sin más que agregar

Atentamente,

C/c: Lic. Solieth Marengo – Alcalde Municipal
Lic. Adonis Hernández – Gerente Municipal
Lic. Oscar Silva – Director Financiero Administrativo
cc.Expediente.

Anexo N° 14

Certificación del traslado

ALCALDIA DEL PODER CIUDADANO

EL CRUCERO

PROMOCION

ACUERDO ADMINISTRATIVO N° 0001-2015

El Suscrito Alcalde (sa) del Municipio de El Crucero, en uso de las facultades conferidas en la Ley de Municipios , Reformas e Incorporaciones, Acreditado con Certificación de Acta de Toma de Posesión del catorce de Enero del año dos mil trece;

ACUERDA

UNICA: TRASLADAR al compañero MARVIN ANTONIO MOLINA CASTELLON, mayor de edad, soltero, Arquitecto, de este domicilio, se identifica con cedula de identidad número cero, cero, uno, dos, dos, uno, uno, ocho, seis, guion, cero, cero, seis, seis, letra B(001-221186-0066B) del cargo de Supervisor de Proyectos de la Dirección de Planificación y Proyectos al cargo de Técnico de Proyecto de la misma Dirección, manteniendo su salario básico de (SEIS MIL TRESCIENTO CORDOBAS NETOS) (C\$ 6300.00) El presente acuerdo entrara en vigencia a partir del martes quince de diciembre del corriente año.

Dado en el Crucero, Departamento de Managua, a los ocho de la mañana del quince de Diciembre del año dos mil Quince.

MARTHA SOLIETH MARENCO RAMOS ALCALDESA EL CRUCERO