

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**“DETERMINACIÓN DE LA POSIBLE INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE
LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS MUNICIPALIDADES DE GRECIA Y
PALMARES”**

**SUSTENTANTE:
GLEN ARIAS ZELEDÓN.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**SAN JOSÉ – COSTA RICA
FEBRERO 2005.**

DECLARACIÓN JURADA

Yo Glen Arias Zeledón alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Comportamiento Organizacional titulada: “Determinación de la posible Influencia de la Gestión de Recursos Humanos y el Clima Organizacional en la prestación de servicios en las Municipalidades de Grecia y Palmares”, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 21 del mes de Febrero del año dos mil cinco.

Firma del estudiante: _____

Cédula de Identidad: 2-555-974

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador compuesto por:

Mauricio Vega Díaz, M.Sc
Director del CIDE

Cesar Enríquez Caruzzo, M.Sc
Director de Carrera

Hernán Rojas Angulo, M.Sc
Tutor

Agradecimientos

Especialmente a **Dios** todopoderoso, por la oportunidad que me ha dado de compartir la vida con todos mis seres queridos y darme la ocasión de irme superando cada día.

Al **Lic. Hernán Rojas Angulo**, quien fue mi tutor y me brindó su colaboración y consejo para llevar a cabo esta labor.

A todos aquellos **seres queridos**, que de una u otra forma, me apoyaron para realizar esta ardua investigación.

A los **funcionarios de las Municipalidades de Grecia y Palmare**s, por su tiempo y colaboración a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A todos ellos mi eterno agradecimiento.

Dedicatoria

A mis padres, **Ademar y Alba**, por todo el amor y sacrificio que me han ofrecido en toda mi vida.

A **Juliette**, por *estar* ahí para sostener mi mano y apoyarme a seguir adelante.

A todos mis **seres queridos**, por el amor e incansable apoyo que siempre me han brindado.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se desarrolló con la intención de conocer si existe relación entre la Gestión de Recursos Humanos, el Clima Organizacional y la Calidad en la prestación de Servicios en las Municipalidades de Grecia y Palmares. El estudio indagó como se realizan los principales procesos que comprende la Gestión de Recursos Humanos en estas municipalidades, así como su posible influencia en el Clima Organizacional de cada municipalidad y de estos dos factores en la calidad de los Servicios brindados por estas.

Se aplicaron dos encuestas para muestras definidas, una a los usuarios de las municipalidades, para determinar la calidad de la prestación de Servicios y la otra entre los empleados municipales para establecer el estado del Clima Organizacional y de las funciones de Recursos Humanos de los municipios. También se realizaron entrevistas a los empleados encargados de cumplir con estas funciones para conocer su gestión, así como la estructura y organización de la institución. Todo esto se complementa con el análisis de documentos y observación del ambiente laboral, para indagar cualquier otro factor que se considerara relevante para la investigación del tema.

Se concluye que la Municipalidad de Grecia presenta una gestión de recursos humanos más adecuada que la analizada para el caso de la Municipalidad de Palmares. En términos generales, la Municipalidad de Grecia presenta un mejor clima organizacional en comparación con la Municipalidad de Palmares, aunque ambos presentaron algunas irregularidades. Se encontró una relación indirecta entre el clima organizacional estudiado y la gestión de recursos humanos de cada municipalidad.

Mientras la relación entre la calidad en la prestación de servicios y los aspectos mencionados anteriormente no fue posible de establecer debido a que los datos obtenidos no tuvieron consistencia y resultaron insuficientes. Por lo que

solamente se obtuvo información descriptiva de la calidad de los servicios, donde la Municipalidad de Grecia se considera aceptable, mientras el servicio de la Municipalidad de Palmares se define como regular.

Las recomendaciones elaboradas se enfocaron a cada una de las variables correlacionadas; en función del estado y relación de las mismas, tomando como base los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se llegó.

Índice de Contenido

Capítulo I

1.1	Introducción	2
1.2	Justificación	4
1.3	Planteamiento del problema	7
1.3.1	Formulación del problema	8
1.3.2	Sistematización	8

Capítulo II: Marco Teórico

2.1	La Administración Pública	10
2.1.1	Administración	11
2.2	Administración de Recursos Humanos	13
2.2.1	Departamento de Recursos Humanos	15
2.3	Comportamiento Organizacional	18
2.4	Cultura Organizacional	19
2.5	Clima Organizacional	19
2.6	Servicio al Cliente	21

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1	Tipo de Investigación	25
3.2	Matriz básica de diseño de investigación	26
3.3	Matriz de operacionalización de variables	27
3.4	Sujetos y fuentes de información	30
3.4.1	Sujetos	30
3.4.2	Fuentes	30
3.5	Muestreo, justificación de criterios y explicación de su determinación	31

3.6	Instrumentos de Recolección de datos	34
3.7	Alcances y limitaciones	35
3.7.1	Alcances	35
3.7.2	Limitaciones	35

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1	Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos	39
4.1.1	Las Municipalidades	39
4.1.2	Municipalidad de Grecia	40
4.1.3	Municipalidad de Palmares	48
4.1.4	Comparación entre municipalidades de algunos indicadores de la Gestión de Recursos Humanos	53
4.2	Análisis del Clima Organizacional de las municipalidades	59
4.2.1	Liderazgo	60
4.2.2	Sistemas de Comunicación	62
4.2.3	Satisfacción Laboral	64
4.2.4	Relaciones Laborales	66
4.2.5	Procesos y Procedimientos Organizacionales	68
4.2.6	Solución de Conflictos	70
4.2.7	Reconocimiento	72
4.3	Análisis de la Calidad de los Servicios brindados por las municipalidades	74
4.3.1	Nivel de Satisfacción	75
4.3.2	Efectividad en las respuestas a necesidades individuales y colectivas	82
4.3.3	Estado de las instalaciones	84
4.3.4	Relación con el cliente	87
4.3.5	Oportunidad y Agilidad en la atención	91

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1	Conclusiones	93
5.2	Recomendaciones	101
5.2.1	Gestión de Recursos Humanos	101
5.2.2	Clima Organizacional	103
5.2.3	Calidad de la prestación de Servicios	104

Bibliografía

Anexos

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores señalados	22
Cuadro 2	Matriz básica de diseño de investigación	26
Cuadro 3	Matriz de operacionalización de variables	27
Cuadro 4	Distribución de la muestra por municipalidad	32
Cuadro 5	Grupos y Categorías que conforman el Manual de Clases de Puestos Municipales – 2004.	43
Cuadro 6	Categorías de respuesta establecidas para el análisis de los indicadores del Clima Organizacional a nivel municipal – 2004	59
Cuadro 7	Ítems de Liderazgo establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	60
Cuadro 8	Ítems de Comunicación establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	62
Cuadro 9	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Sistemas de Comunicación – 2004	63
Cuadro 10	Ítem de Satisfacción Laboral establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	64
Cuadro 11	Ítems de Relaciones Laborales establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	66
Cuadro 12	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Relaciones Laborales – 2004	67

Índice de Cuadros

Cuadro 13	Ítems de Procesos y Procedimientos establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	68
Cuadro 14	Ítems de Solución de Conflictos establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	70
Cuadro 15	Ítems de Reconocimiento establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	72
Cuadro 16	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la resolución de necesidades o problemas – 2004	82
Cuadro 17	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el equipo y material de trabajo de los empleados – 2004	85
Cuadro 18	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el interés mostrado por los empleados municipales ante sus problemas – 2004	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares sobre la efectividad de las capacitaciones recibidas – 2004	54
Gráfico 2	Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares sobre las oportunidades de capacitación – 2004	55
Gráfico 3	Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares sobre los estímulos recibidos para desarrollar nuevas habilidades – 2004	56
Gráfico 4	Valoración del diseño de los puestos municipales por los empleados de las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	57
Gráfico 5	Valoración de la sobrecarga de funciones de los puestos municipales por los empleados de las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004	58
Gráfico 6	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Liderazgo – 2004	61
Gráfico 7	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Satisfacción Laboral – 2004	65
Gráfico 8	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Procesos y Procedimientos – 2004	69
Gráfico 9	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Solución de Conflictos – 2004	71
Gráfico 10	Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares para el indicador de Reconocimiento – 2004	73

Gráfico 11	Grecia - Palmares: Evaluación del aseo de las vías públicas por los usuarios de plataformas de servicios municipales – 2004	75
Gráfico 12	Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de las plataformas de servicios municipales sobre el mantenimiento brindado al parque de cada cantón – 2004	76
Gráfico 13	Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de las plataformas de servicios municipales sobre la recolección de basura – 2004	77
Gráfico 14	Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios municipales sobre los procedimientos usados para los trámites – 2004	79
Gráfico 15	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la calidad de los servicios recibidos 2004	81
Gráfico 16	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el manejo de reclamos hechos – 2004	83
Gráfico 17	Municipalidades de Grecia y Palmares: Promedios sobre el estado del ambiente de los recintos de atención al público – 2004	86
Gráfico 18	Percepción del trato recibido por los usuarios de las Municipalidades de Palmares y Grecia – 2004	88
Gráfico 19	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el manejo que reciben sus consultas – 2004	89
Gráfico 20	Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la atención recibida – 2004	91

CAPITULO I

1.1 Introducción

La administración municipal tiene sus raíces en Roma, pues se basa sobre el sistema de administración que realizaban los romanos 200 a.C a su pueblo. Estos a su vez, conquistaron la Península Ibérica; con lo cual, sus características de gobierno son adquiridas por España y posteriormente son transmitidas a las colonias creadas durante la conquista de América.

Las municipalidades son instituciones autónomas, que se rigen por medio del Código Municipal y fundamentan su organización en los antiguos cabildos, considerados como las primeras manifestaciones de municipios (1492-1591) por ser los principales directores del rumbo y desarrollo de los pueblos que administran.

Actualmente, una gran cantidad de municipios atraviesan problemáticas en muchas de sus áreas, tales como mantenimiento de caminos vecinales, servicio de recolección de basura, recaudación de impuestos por bienes inmuebles, administración de patentes municipales y cobro de servicios prestados.

Teniendo como principal factor en común, el servicio que prestan a sus contribuyentes, con lo cual se ven afectados tanto el cliente externo como interno, generando sufrimientos económicos y sociales para el pueblo. Muchos de estos se fundamentan en los bajos presupuestos que tienen a su disposición, o como resultado de los malos niveles de eficiencia de sus empleados.

Por lo que este documento pretende hacer una contribución al funcionamiento de los entes municipales en los cuales se realizó el estudio y a todos aquellos municipios que puedan rescatar aspectos del mismo, que contribuyan a su mejoramiento.

La investigación presentada es de origen cualitativa, de tipo descriptiva y correlacional de variables; esto partiendo del análisis hecho a los Climas

Organizacionales de los municipios participantes, con la finalidad de implementar mejoras que permitieran a través de las posibles relaciones determinadas con la Gestión de Recursos Humanos y la prestación de Servicios influir de manera positiva en estos últimos.

Para proceder con el capítulo uno, se presenta la Justificación, Planteamiento y Formalización del Problema, para cerrar con la Sistematización del mismo. El capítulo dos abarca todo lo relacionado con el Marco Teórico; mientras tanto el tres se enfoca en el área de la metodología.

El Análisis e Interpretación de Resultados se destacan en el cuarto capítulo y el quinto se subdivide en las Conclusiones finales y las Recomendaciones a seguir. En las páginas finales se podrá encontrar la Bibliografía consultada y los Anexos dispuestos para complementar la información ofrecida a lo largo del documento.

1.2 Justificación

El desarrollo de esta investigación es un aporte de interés para el mejoramiento de la Administración Pública, por encontrarse dirigido al sector municipal y por el valor que pueda tener para solucionar o mejorar problemáticas de las entidades seleccionadas. Además, sirve de referencia para otros municipios que enfrentan problemas similares, los cuales en su mayoría los presentan.

El principal fin de la investigación se concentró en determinar la influencia que la Gestión de Recursos Humanos tuviera en el clima organizacional y de esta en la prestación de servicios municipales; para el desarrollo de mejoras en la administración de recursos humanos que repercutan en beneficios del ambiente de trabajo y del servicio brindado por las municipalidades a sus contribuyentes.

En la mayoría de los cantones existe el malestar sobre el desempeño de sus ayuntamientos. El pueblo tiene mucho que exigir, pues al fin y al cabo, son los ciudadanos quienes pagan los impuestos, con lo cual se contribuye al sostenimiento del Sistema Público.

Es clara la ausencia de planificación y coordinación de las entidades nacionales quienes prestan servicios públicos locales, lo cual va en completa pérdida del bienestar de los contribuyentes. Se debe recordar que la finalidad última de estas instituciones debe ir dirigida a satisfacer la necesidad o necesidades de los sectores más generales o los más afectados.

Una muestra de la falta de insatisfacción popular con el régimen, son las pasadas elecciones (2002), en las que los puestos de Alcalde Municipal, síndicos municipales y concejales de distrito, se realizaron en elecciones por separado de la elección presidencial, diputados a la Asamblea Legislativa y regidores municipales; producto de la promulgación del nuevo Código Municipal y la reforma del Código Electoral.

Esta nueva metodología en el proceso electoral no logró el resultado esperado; lejos de ser motivadora para los electores, esta innovadora propuesta vino a generar desinterés e indiferencia entre los votantes, quienes por causa de desilusiones políticas, se mostraron ausentes en las urnas de votación, ya que de una población de 2.331.459 electores, apenas se contabilizaron 36.696 votos, en la votación nacional para alcaldes municipales, síndicos municipales y concejales de distrito, realizada en diciembre del año 2002.

Estos datos revelan la realidad nacional que vive el sector Municipal y sirven a la vez de diagnóstico para demostrar la existencia de una seria problemática en el Sistema Público. Es necesario promover la búsqueda de soluciones, las cuales permitan solventar la falta de credibilidad de este sector y eviten que altas sumas de dinero como las gastadas en las elecciones nacionales para alcaldes municipales, síndicos municipales y concejales de distrito (donde se superaron los dos mil millones de colones), sean invertidas de manera injustificada.

Las conclusiones a las que llegó la investigación, son un referente teórico del por qué, instituciones de suma importancia para el crecimiento de un pueblo, como lo son las municipalidades, deben contar con una efectiva Gestión de Recursos Humanos, la cual favorezca el Clima Organizacional; así como, las prioridades que se deben tener en cuenta a la hora de administrar el capital humano, para desarrollar un ambiente acorde con las posibilidades de cada organización, siendo este beneficioso para todas las personas que se ven envueltas en él.

Las bondades que trae el contar con una gestión apta para el recurso humano y que colabore en la mejora del clima organizacional en este tipo de instituciones; se espera que se desarrolle principalmente en cualquier aspecto relacionado con el área de Recursos Humanos. Estas pueden ser: mayores facilidades para la resolución de conflictos de personal, una valoración adecuada

de puestos y distribución de funciones; evaluación de las tareas que posee cada funcionario, la planificación de programas de capacitación según las necesidades y algunas otras.

Todos estos beneficios influyen en que los empleados tengan un mejor clima organizacional, aumentando el desempeño de las labores, el nivel de satisfacción y crecimiento personal, lo que a su vez se verá reflejado de manera inconsciente en la eficiencia de los servicios y funciones prestadas por la municipalidad, haciéndola una entidad más competente, capaz de resolver las necesidades de su comunidad para promover el desarrollo del cantón y sus habitantes.

1.3 Planteamiento del Problema

Las municipalidades son las principales organizaciones sobre quienes recae la responsabilidad del desarrollo de las comunidades, por lo cual, su estructura organizacional y su personal deben estar dedicados a cubrir las necesidades primordiales de sus contribuyentes; de lo contrario estas organizaciones pueden volverse obsoletas haciendo que la labor de sus miembros se convierta en una tarea complicada y el progreso se verá obstaculizado.

Es muy común escuchar a los ciudadanos quejarse por el servicio recibido por los municipios; al ser estos los responsables de gobernar los cantones, se maneja la noción de que sus trabajadores presentan un bajo desempeño en sus labores y que se limitan a cumplir al mínimo sus funciones.

Todos pagamos impuestos, lo cual nos convierte en clientes de nuestras municipalidades, y como cualquier usuario de un servicio, esperamos que nuestras necesidades y demandas se vean atendidas con prontitud y resueltas de la mejor manera.

Por información suministrada de un sondeo preliminar, hecho a miembros de las municipalidades de la zona, se detectaron debilidades en el campo de la administración de personal, las cuales pueden ser propias de las unidades encargadas de administrar el recurso humano y del clima organizacional de estas entidades.

Se debe reconocer que la administración de un pueblo, por más pequeño que este sea, siempre resulta una compleja labor, por lo que debemos aprovechar los elementos que puedan facilitar esta labor.

1.3.1 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la calidad de los Servicios que brindan las Municipalidades de Grecia y Palmare s a través de la posible influencia de la Gestión de Recursos Humanos y el Clima Organizacional?

1.3.2 Sistematización

- ✓ ¿Cómo afecta el Clima Organizacional a la prestación de servicios municipales?
- ✓ ¿Quiénes llevan a cabo la Gestión de Recursos Humanos?
- ✓ ¿Cómo es la prestación de servicios municipales de los cantones a participar en la investigación?
- ✓ ¿Cuáles son las prioridades de la Dirección de Recursos Humanos?
- ✓ ¿Es eficiente la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

CAPITULO II

2. Marco Teórico

Este apartado hace referencia a aspectos relacionados con el tema principal, que son considerados de importancia, brindando al lector la información necesaria para un mejor entendimiento de la investigación.

2.1 La Administración Pública

La Administración Pública es el conjunto de instituciones, normas, procedimientos, recursos y capital humano legalmente establecido en una determinada jurisdicción destinada a producir bienes y servicios gubernamentales contribuyentes a incrementar la calidad de vida de los habitantes de esa jurisdicción (Monografías, 2004).

La Administración Pública se proyecta en los campos en los cuales interesa más el objetivo político, social o económico-nacional, que el de generar actividades lucrativas para la apropiación privada de los excedentes, dinámica que sí prevalece en la práctica privada de los negocios.

El eje primordial de la acción pública, debe girar alrededor de la eficacia de su gestión; es decir, de acuerdo con su capacidad para alcanzar los objetivos políticos definidos y satisfacer las necesidades o demandas que dan origen a dicha acción institucional.

La función administrativa se ve relacionada con factores internos y externos que afectan la operación y administración. Por lo tanto al momento de formular las políticas y estrategias se deben tomar en cuenta las influencias externas, entre ellas están los decretos ejecutivos, el desarrollo tecnológico, las tendencias sociales y la opinión pública.

A través de las relaciones interpersonales, cualquier actividad realizada de manera conjunta, sin un claro concepto de grupo, aún cuando el concepto

favorezca a la realización de los resultados del grupo, corresponde a organización informal. Al respecto Koontz y Wehrich (1990) manifiestan:

Estas relaciones interpersonales y dinámicas reciben influencia del número de personas en el grupo, del personal real afectado, de lo que le preocupa al grupo, su cambio de liderazgo y el proceso continuo del cambio. Los gerentes deben ser conscientes de la organización informal y no antagonizarla. Les resultará ventajoso usarla mientras dirigen a los subordinados (p.186).

En muchos casos la organización formal se alcanza a través de la utilización de la organización informal, al respecto Koontz y Wehrich (1990) exponen: “La organización informal es una red de las relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a la medida que la gente se asocia entre sí” (p.308).

2.1.1 Administración

La Administración existe desde los tiempos más remotos, donde los seres humanos se unían en busca de la coordinación de esfuerzos para lograr sus fines. Mientras, la administración de empresas es un conjunto de procesos, donde los administradores intervienen en las actividades internas y externas de las organizaciones, con el objeto de lograr los objetivos deseados.

Por esta razón, todo departamento o empresa debe aplicar la administración para lograr sus objetivos. Al respecto Terry y Stephen (1986) manifiestan: “La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y controles desempeñados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.23).

El buen administrador debe saber coordinar las actividades de los empleados, controlar los recursos humanos en cuanto a eficiencia y eficacia de las labores coordinadas. “Se debe de enfatizar que la administración es una actividad

que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de las actividades humanas” (Idem.)

La administración se puede sintetizar en cinco funciones principales, las cuales se encuentran presentes en todos los diferentes procesos de las organizaciones, una descripción para cada una de ellas según Dessler (1991) sería:

- Planificar: “Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir, predecir o proyectar una situación futura” (p.2).
- Organizar: “Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados” (p.2).
- Proveer de personal: “Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño, compensarlos, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo” (p.2).
- Dirigir: “Encargarse de que otros cumplan con su trabajo, conservar la moral y motivar a los subordinados” (p.2).
- Controlar: “Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias” (p.2).

2.2 Administración de Recursos Humanos

Es importante hacer referencia a ciertos aspectos relacionados con el área de Recursos Humanos. Toda organización requiere de seres humanos, como principal fuente de producción, siendo fundamental el establecer un equilibrio entre los intereses de ambas partes (trabajadores y empresa).

Para conseguir un rendimiento adecuado de todos los recursos que posee la organización, con el propósito de lograr la consecución de los objetivos, se deberá manejar el recurso humano de la manera más *adecuada posible*; se destaca “adecuada posible”, porque el manejo del recurso humano por su inconsistencia, se realiza acorde con las características particulares que estén presentes.

Por lo tanto, se podría asegurar que influir positivamente en el recurso humano es, no solo conveniente, sino condición prioritaria en el desenvolvimiento eficaz y eficiente de la organización.

La “Administración del Recurso Humano” se puede definir como: “... el conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados en la organización”. (Heneman, Schwab, Passum y Oyer, 1991. p16).

Según Chiavenato (1994) la Administración de Recursos Humanos “se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.” (p2).

Debido al tamaño de las organizaciones y los cambios frecuentes que se generan en las organizaciones, se hace necesaria la especialización de una unidad que ayude a administrar las actividades propias del área de personal, como sistemas o programas que abarquen toda la organización. Estas unidades

especializadas normalmente se enuncian como *Departamento de Personal o Recursos Humanos*.

Aunque no todas las empresas cuentan con una unidad específica para la administración del recurso humano, ya sea porque no cuentan con el presupuesto necesario para contratar un profesional en esta área o porque su bajo número de empleados no lo justifica; esto no quiere decir que las funciones de esta unidad no se implementen, ya que estas pueden estar distribuidas entre diferentes miembros de la organización, quienes por las labores que realizan en sus departamentos o por sus conocimientos, pueden tener alguna relación con las funciones de recursos humanos. Además este tipo de labores pueden ser contratadas a otras compañías que prestan servicios en esta área.

Con lo anterior, no se debe entender que las unidades de recursos humanos tienen la competencia exclusiva de la administración del recurso humano. Por el contrario, son los Gerentes de Línea, al tener la responsabilidad del desempeño de sus funcionarios, los responsables de implantar las condiciones laborales de sus respectivas unidades. Mientras, la Unidad de Recursos Humanos tiene la obligación de crear un adecuado ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la organización.

La Administración de Personal ha sido condicionada a la existencia de grupos de personas organizadas, para lograr objetivos comunes entre sí; siendo una parte integral del trabajo de cada gerente, según Dessler (1991):

La administración de personal –actividades tales como reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y pago de empleados- es parte de la responsabilidad de todo gerente y al mismo tiempo una función staff, función en la que el director de personal apoya a todos los gerentes de manera importante (p1).

Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad de dirigir otros departamentos (ni tienen la responsabilidad), a ellos se les asigna una autoridad

staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos (gerentes de departamento) en las diferentes áreas relacionadas con la administración de personal. La autoridad directa, tiene la responsabilidad de dirigir acciones de los departamentos, o sea dirigir el trabajo de sus subordinados; quienes ejercen esa autoridad son los encargados de cada departamento; por lo general, los gerentes de departamentos.

Los gerentes de departamento toman decisiones respecto a la producción, al desempeño y también con respecto al personal a su cargo; decidiendo asignaciones de puestos, promociones o separaciones. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Es un proceso compartido donde las acciones de una y otra jefatura se ven conjuntadas para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización: “la administración de personal es parte integral de la labor de *todos* los gerentes” (Dessler, 1991. p13).

Es conveniente dejar claro que: “No existe una división de responsabilidades de línea y de staff que se pueda aplicar por completo a todas las organizaciones” (Idem.).

2.2.1 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene como funciones la determinación precisa de políticas y estrategias para la administración de los empleados; y la vez asesoran a todas las instancias de la organización.

Cada empresa debe crear de acuerdo con su tamaño y objetivos, el programa de personal debe ajustarse a sus propias necesidades. Este programa no tendrá éxito, si no cuenta con el apoyo del nivel superior de la organización, en

especial de los funcionarios que tienen la responsabilidad de interpretarlo y aplicarlo.

La Administración de Recursos Humanos tiene entre sus funciones el desarrollo de una serie de procesos o elementos, dentro de los cuales podemos señalar seis procesos básicos: análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y procesos de compensación.

Análisis de Puestos: “Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas” (Dessler, 1991. p87).

Los datos generados se utilizan para elaborar las descripciones de los cargos y las especificaciones del puesto.

Reclutamiento: “Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (Werther y Davis, 2000. p150).

Selección de Personal: “Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. ” (Werther y Davis, 2000. p180).

Capacitación: “Involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.” (Dessler, 1991. p269)

Se adiestra al personal, sea nuevo o actual en las habilidades que se considera que ayudarán a mejorar su nivel de trabajo.

Evaluación del Desempeño: “Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Werther y Davis, 2000. p295).

Se valora la calidad de las labores realizadas por los trabajadores y se comparan los niveles de rendimiento de cada persona; lo que puede ser utilizado para distintas finalidades.

Proceso de Compensación: “Todas las formas de paga o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su empleo.” (Dessler, 1991. p368).

“Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y las organizaciones.” (Chiavenato, 2000. p409)

Es la remuneración o recompensa que se le brinda a los empleados por su labor destacada para la organización, ya sea en efectivo o a través de algún tipo de beneficio otorgado.

Por su parte, y con el propósito de definir y diferenciar el tema objeto de estudio de otros temas que siempre se han visto como conceptos similares a este, es conveniente hacer referencia a ciertos términos:

2.3 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficiencia en las actividades de la empresa. (Davis y Newstrom, 1991. p5)

El comportamiento organizacional está constituido por la combinación de las interacciones entre las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en que funcionan. “Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos de diferentes tamaños, tanto formales como informales.” (Idem.)

Por su parte, la estructura define las relaciones oficiales de las personas al interior de las organizaciones y se relaciona con el poder y los deberes.

El ambiente de cada institución se desarrolla a través de un sistema de comportamiento organizacional, cuya filosofía se sustenta en premisas actuales de realidad que representan una visión de cómo funciona el mundo y se derivan del estudio de las ciencias de la conducta y de la experiencia personal, como premisa de valor que representa la perspectiva del deseo de obtener determinadas metas.

Las personas llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas, las que expresan individual y colectivamente. Todos estos diferentes intereses están presentes en el sistema social de trabajo. Por lo tanto, se hace necesario tener una visión de este, que incluya al individuo como persona.

De esta forma, señalan Katz y Kahn (1977): Toda organización crea su propia cultura, con tabúes, tradiciones, leyes y folklores comunes. El **clima o cultura** del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal. A su vez, el clima organizacional refleja las luchas internas y externas, los tipos de gente que

la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y la planta física. (p.56).

2.4 Cultura Organizacional

Se requiere de períodos que comprendan la forma de pensar de los individuos e introducirse en el estudio de la cultura organizacional que se refiere a los valores, creencias y los principios fundamentales que forjan el sistema gerencial de una organización, para lograr un desempeño óptimo.

Pero qué concepto debemos tomar en cuenta al referirnos a la cultura de una organización. “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización... La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización” (Chiavenato, 2000 p.589).

La cultura organizacional se inicia por medio del proceso de socialización, como tal no es ni uniforme ni homogénea; si no más bien, se tiene la cultura formal, que es como deben ser los valores, creencias y comportamiento de los miembros de la organización y la cultura informal, que es la realidad de las organizaciones.

2.5 Clima Organizacional

“El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento” (Chiavenato, 2000. p.86).

Según lo establece Sikula (1994): Un clima organizacional consiste en métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo

relativo a la salud y comodidad de los empleados. En contraste con el uso común del término en meteorología, el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas (p.236).

Por lo tanto, el clima organizacional en una institución se define como el conjunto de características objetivas y permanentes de la organización percibidas por los individuos, las cuales sirven para dar personalidad a la empresa e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros o individuos que la componen.

Debido a que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo y en su trabajo, éste se encuentra enfocado como un conjunto de elementos multidimensionales, con la configuración de una serie de variables de situación, que afectan la forma de conducirse de los empleados.

Todo clima es diferente en cada empresa, ya que cada una tiene sus propias condiciones organizativas que representan su propia personalidad (estructura organizativa, tamaño de la compañía, modos de comunicación, estilo de liderazgo, etc.) que van a influir sobre el comportamiento de los individuos que la integran.

El clima organizacional tiene un carácter circular en el cual los resultados obtenidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados; es decir, las características psicológicas, las actitudes, las percepciones y la personalidad; la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje del individuo, sirven para interpretar la realidad que los rodea y que será afectada por los resultados que la entidad obtenga.

Para finalizar, queda hacer referencia al concepto de prestación de servicio o servicio al cliente, este concepto representa la tercera variable de la investigación.

2.6 Servicio al Cliente

El "Servicio" según Malcom Peel; quien presenta una clara idea de este concepto, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad" (Monografías, 2004).

Con referencia al Servicio Público, que es el brindado por las municipalidades, se puede indicar como concepto: "Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo" (Monografías, 2004).

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "servicio al cliente". Entre ellas, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel" (Monografías, 2004).

Otra definición, de las más útiles y la cual apunta como base por su claridad y simplicidad, ya que se amolda estrechamente a las entidades de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata:

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Monografías, 2004).

Las definiciones de Peel y Lovelock son mucho más amplias que el punto de vista tradicional. Especialmente la última frase: La satisfacción del cliente y la

eficiencia operacional, del concepto de Lovelock nos sirve como un parámetro indicativo en la posición teórica básica.

Cuadro 1
Relación del concepto de servicio al cliente entre autores

Malcom Peel	Frances Gaither Inches	Christopher H. Lovelock:
"Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	"El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"	"El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Analizando el cuadro 1, los tres autores se refieren en sus conceptos al término "actividades" y tomando los aspectos más significativos de los conceptos expuestos, se define el significado del servicio al cliente; éste es: "La relación que nos permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos"

Por lo que el servicio al cliente debe aplicarse y es posible estimar una relación del mismo con la organización, con tal de fundamentar los objetivos de la misma.

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Este es un estudio de tipo descriptivo y correlacional, además de cualitativo. Lo anterior, debido a que se intenta determinar si existe relación entre ciertas variables; y cómo una influencia a la otra y esta a su vez afecta a una tercera. Dichas variables a considerar son:

- Gestión de Recursos Humanos
- Clima Organizacional
- Calidad en la Prestación de Servicios

El estudio pretende establecer, si la forma en que se realizan los diferentes procesos que comprenden la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades escogidas para realizar el estudio, puede tener influencia en el clima organizacional de estas instituciones y como esto a su vez se refleja en los servicios brindados a los usuarios municipales.

En fin, establecer si la prestación de los servicios prestados por los municipios se ve afectada directa o indirectamente por la manera en que la Gestión de Recursos Humanos influye en su clima organizacional.

3.2 Matriz básica de diseño de investigación

Cuadro 2

Tema	Problema	Objetivos	
		General	Específicos
Determinación de la posible influencia de la Gestión de Recursos Humanos y el Clima Organizacional en la calidad de los Servicios que prestan las Municipalidades de Grecia y Palmares.	¿Cómo mejorar la calidad de los Servicios que brindan las Municipalidades de Grecia y Palmares a través de la posible influencia de la Gestión de Recursos Humanos y el Clima Organizacional?	Proponer acciones a seguir en la Gestión de Recursos Humanos que faciliten un Clima Organizacional propicio para la mejora en la calidad de los Servicios que brindan las Municipalidades de Grecia y Palmares.	1. Establecer la manera en que es llevada a cabo la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades sujetas a este estudio.
			2. Determinar las características actuales del clima organizacional en estas instituciones así como la percepción del impacto que causa la Gestión de Recursos Humanos en éste.
			3. Diagnosticar la calidad actual de los servicios que brindan las Municipalidades en estudio, así como la influencia que reciben éstos respecto del Clima Organizacional.

3.3 Matriz de operacionalización de variables

Cuadro 3

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de Recolección de datos
Gestión de Recursos Humanos	Se refiere a la preparación adecuada, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones	Existencia y ejecución de los subsistemas que conforman la gestión de dotación de recursos humanos en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Procedimientos para el análisis de puestos -Sistemas de Reclutamiento y Selección. -Programas y tipos de capacitación. -Sistema de Evaluación del Desempeño - Proceso de Compensación 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevista Análisis Documental Encuesta Entrevista Análisis Documental Encuesta Entrevista Análisis Documental Encuesta Entrevista Análisis Documental

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de Recolección de datos
Clima Organizacional	Es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento	Factores que son considerados por los trabajadores de las municipalidades como características del ambiente laboral y que influyen en las actividades que realizan, incluyendo la prestación de servicios.	Sistemas de Comunicación Liderazgo Satisfacción Laboral Relaciones Laborales Procesos y Procedimientos Organizacionales Solución de Conflictos Reconocimiento	Cuestionario Observación Cuestionario Cuestionario Observación Cuestionario Observación Cuestionario Observación Cuestionario Cuestionario

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de Recolección de datos
Calidad en la Prestación de Servicios	Actividades orientadas a una tarea que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.	Nivel de satisfacción que perciben los usuarios de los servicios así como la percepción de quienes los ofrecen.	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Efectividad de las respuestas a las necesidades individuales y colectivas</p> <p>Relación con el cliente</p> <p>Estado de las Instalaciones</p> <p>Oportunidad y agilidad en la atención.</p>	<p>Cuestionario Observación</p> <p>Cuestionario Observación</p> <p>Cuestionario Observación</p> <p>Cuestionario Observación</p> <p>Cuestionario Observación</p>

3.4 Sujetos y Fuentes de Información

Para llevar a cabo esta investigación se eligieron fuentes de información tales como:

3.4.1. Sujetos

Se establecieron como principales sujetos de estudio los miembros que forman parte de las municipalidades de los cantones de Grecia y Palmares; quienes fueron encuestados por medio de un muestreo y algunos otros a quienes se les realizaron entrevistas, a partir de su conocimiento y participación en el tema; así como, una muestra recolectada entre los usuarios de la plataforma de servicios de ambas instituciones.

3.4.2. Fuentes

Se investigó y se tomó información de fuentes primarias y secundarias; que para efectos de comprensión se toma en cuenta lo siguiente:

- **Fuentes primarias:** Empleados de las municipalidades participantes de la investigación, entrevistas realizadas a personas claves en el tema y usuarios de los servicios municipales.
- **Fuentes secundarias:** Se proponen como fuentes secundarias los materiales de consulta, compuestos por la Constitución Política de Costa Rica, libros, revistas, Código Municipal, periódicos, leyes y la Internet.

3.5 Muestreo, justificación de criterios y explicación de su determinación

Para esta investigación se tomaron en cuenta dos poblaciones distintas pero afines para efectos de selección de la muestra; una compuesta por todas aquellas personas que actualmente trabajan en las municipalidades de Grecia y Palmares y otra por las personas que habitan en estos cantones y que utilizan o reciben cualquiera de los servicios de estos municipios

En la primera población se indagó sobre las variables de Clima Organizacional y Gestión de Recursos Humanos y en la segunda, se enfocó hacia la variable de prestación de Servicios, esto por su condición de usuarios de los servicios dados por las municipalidades; todas estas, variables propuestas en la investigación.

Las dos poblaciones se dividieron en cuatro subgrupos, dos subgrupos por cada tipo de población, para cada uno de los cantones. Debido a la forma en que se planteó la investigación, el muestreo fue de tipo probabilístico para los trabajadores de las municipalidades.

Para el muestreo de los empleados de las municipalidades, primeramente fue necesario determinar el tamaño de la muestra requerida, esto se hizo por medio del programa estadístico STATS, este programa permite calcular el número de muestras a recolectar para una investigación; solamente es necesario completar el cuadro de variables con la información que el sistema solicita en la computadora; para lo cual se dieron los siguientes valores:

- Se asignó como valor de N (tamaño de la población): 149
- Nivel de confiabilidad: 95%
- Margen de error: 5%

El tamaño definido para la muestra fue de 108 sujetos, que distribuidos en porcentajes representativos de acuerdo al número de empleados por Municipalidad, como se puede observar en el cuadro 4.

Cuadro 4
Distribución de la muestra por municipalidad

Municipalidad	Número de Empleados	Tamaño de la Muestra	Porcentaje Representativo
Grecia	105	76 sujetos	70%
Palmares	44	32 sujetos	30%
Totales	149	108	100%

Para llegar a completar el número de muestras necesarias se tomaron sujetos que representaran a cada uno de los departamentos existentes en cada municipio; para establecer la cantidad de participantes por departamento se utilizó una fórmula que permitiera determinar el valor requerido:

$$\frac{\text{Parte} \times n}{\text{Total}}$$

Parte = Número de personas en un departamento

Total = Tamaño de la población (Número de empleados por Municipalidad)

n = Valor para la muestra (Número de personas que representan la muestra por Municipalidad)

Una vez conocido el número de sujetos necesario por departamento, se procedió a elegir con una lista por departamentos que incluyera todos los nombres de los trabajadores de la respectiva Municipalidad y una tabla de números aleatorios a las personas que conformarían la muestra.

Mientras, para los receptores de servicios municipales se realizó la consulta a un especialista en el tema, el cual indicó que por conformar estos un universo

infinito, lo que dificulta establecer su tamaño y con esto, definir el tamaño de la muestra; lo óptimo sería establecer un promedio en tiempo y espacio, y utilizar el mismo para determinar la muestra; para construir este promedio se delimitó la población de usuarios de manera temporal y espacial, para la delimitación temporal se tomó en cuenta un mes para ambas Municipalidades y para la espacial se escogieron a todos aquellos usuarios que llegaron a las plataformas de servicio y que residieran en los cantones a los cuales pertenecían las Municipalidades participantes del estudio.

El promedio de usuarios atendidos por día entre ambas Municipalidades fue aproximadamente entre 80 y 90 personas, pero en las fechas de pago (quincenas) llegó a superar los 100 usuarios. Para establecer el promedio se realizaron observaciones y principalmente se contó con la ayuda del personal de plataforma.

El promedio de atención obtenido por día fue de 92 personas. Una vez determinado este promedio de asistencia y a través de la tabla de números aleatorios se procedió a seleccionar un número al azar, este determinaría cada cuantos turnos de atención se le solicitaría a un usuario de la plataforma de servicios, el permitir aplicarle el instrumento de medición que evaluaba la prestación de servicios. Se recolectó la mitad de la muestra por Municipalidad (46 personas por cada una)

3.6 Instrumentos de Recolección de datos

Cuestionarios: Se diseñaron 2 cuestionarios con el objetivo de motivar a los participantes a comunicar sus puntos de vista con respecto al tema de investigación y conseguir los datos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, basándose en los requisitos que se consideraron necesarios de conocer para cada uno y tomando en cuenta la teoría relacionada con estos, se formularon las preguntas de interés. Uno se utilizó para evaluar la calidad de los servicios municipales (ver anexo 1) y el otro para analizar las características del clima organizacional de las municipalidades (ver anexo 2)

Entrevista: Se diseñó una entrevista para las personas encargadas de llevar a cabo las funciones de recursos humanos, con el fin de conocer cuales de los subsistemas en estudio para esta área, se estaban presentando en los Municipios y como se estaban realizando los mismos, así como sus expectativas a futuro (ver anexo 3)

Análisis Documental: Para un mejor entendimiento y conocimiento del régimen municipal y del desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos de cada municipio, se analizaron los documentos que se consideraron pertinentes para cumplir con los fines expuestos mediante una guía.

Observación: Recopilación de datos o hechos relevantes para el desarrollo de la investigación, principalmente durante la aplicación de los cuestionarios de Clima Organizacional y de Percepción de Servicios Municipales, para lo cual se diseñaron dos guías de observación (ver anexo 4)

3.7 Alcances y Limitaciones

3.7.1 Alcances

- Se pretende cubrir el área Occidental del Valle Central, teniendo de base a las municipalidades de Grecia y Palmares.
- Tener en cuenta la percepción de todos los departamentos que conforman ambas municipalidades, respecto al clima laboral de cada una y a la gestión de recursos humanos, asegurando un número representativo adecuado para cada uno.
- Conocer la opinión de las personas que reciben la prestación de los servicios municipales, a través de la muestra tomada a los usuarios de la plataforma de servicios.

3.7.2 Limitaciones

- Pese a la dedicación, no se contó con el tiempo necesario para lograr desarrollar una investigación más profunda, ni de una mayor extensión; teniendo que solicitarse además una aplicación del período extraordinario establecido por la Universidad.
- No siempre se tuvo a disposición o se encontró la información requerida para profundizar lo suficiente en el análisis de algunos aspectos secundarios al tema de investigación.
- En la variable de Gestión de Recursos Humanos no fue posible abarcar todas sus funciones, me limite a profundizar en cinco de estas, las que se consideran principales a cumplir y desarrollar en una unidad básica de recursos humanos, y que fueron mencionadas en la **Matriz de operacionalización de variables**.

- Debido a factores de viabilidad como: tamaño de las poblaciones, ubicación de las instituciones, tiempo para el desarrollo del estudio y presupuesto disponible para la investigación; se aplicó la técnica de muestreo para cubrir las poblaciones a estudiar.
- No todas las personas seleccionadas para el muestreo devolvieron el cuestionario que se les entregó, de 108 trabajadores municipales, más de un 18% no devolvió el cuestionario de Clima Organizacional (20 personas)

CAPITULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados

Este apartado pretende describir y analizar como se llevaron a cabo los objetivos establecidos para el desarrollo de la investigación, estos pretendían dar a conocer los principales aspectos que afectan el entorno organizacional de las municipales de Grecia y Palmares; para posteriormente usar la información obtenida de estos aspectos como base para establecer conclusiones y elaborar las recomendaciones adecuadas, que permitan dar soluciones o mejoras para las diferentes áreas.

En el presente capítulo se analizan los resultados en la aplicación de los cuestionarios, el análisis de documentos, las observaciones y las entrevistas, que se elaboraron con base en el diseño que guía a esta investigación

Este capítulo se encuentra compuesto por los siguientes apartados:

- Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos
- Análisis del Clima Organizacional de las municipalidades
- Percepción de la Calidad de los Servicios brindados por las municipalidades

4.1 Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos

Para conocer la manera en que se lleva a cabo la Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades estudiadas, se aplicaron entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

4.1.1 Las Municipalidades

Cuentan con una estructura organizacional definida, que se modificó para pasar de una estructura muy vertical a una estructura plana, lo cual permite que se establezcan y se conozca de una manera más simple y clara a quien le reporta cada una de las secciones definidas (ver anexos 5 y 6).

Las municipalidades trabajan a partir de un Plan Anual Operativo (P.A.O), este es específico para cada municipio, permite determinar cuáles son las metas que deben cumplirse en un plazo máximo de 12 meses, y al cumplirse este periodo la Contraloría General de la República evalúa las metas alcanzadas por las Municipalidades, para fijar los presupuestos de trabajo para el próximo periodo, una vez establecidos estos presupuestos los Coordinadores de cada departamento se reúnen para formar una Comisión Integradora, que define los planes y estrategias a seguir para cada sector en el (próximo) año siguiente, estos se presentan ante el Consejo Municipal, junto con el presupuesto de las actividades a desarrollar, para su respectiva valoración.

4.1.2 Municipalidad de Grecia

Conformada actualmente por 105 empleados entre operarios y administrativos; la unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Grecia tiene una composición unipersonal, compuesta por un Coordinador de Recursos Humanos (Sr. Kendall Arce) con casi un año de laborar, mismo tiempo de creación de esta plaza, es responsable de la totalidad de las funciones del área de Recursos Humanos, dependiendo por jerarquía del departamento de Gestión Administrativa. Se planea que para el 2006 esta unidad le reporte directamente al Alcalde.

La Gestión de Recursos Humanos puede encontrarse limitada en su funcionamiento, al estar bajo la jerarquía de Gestión Administrativa y no ser autónoma en su funcionamiento en relación con las otras unidades, ya que no maneja directamente sus propios recursos económicos y no es autónoma en la toma de todas sus decisiones; además, comparte el mismo espacio físico con la Gestión Administrativa, careciendo de la privacidad necesaria para que los empleados puedan tratar temas relacionados con la labor de recursos humanos.

Entre los objetivos de la unidad de Recursos Humanos, señalados por el encargado de esa unidad, están: dotar con el personal idóneo a cada una de las plazas requeridas por los departamentos; el interés se centra en conformar un equipo de profesionales a nivel de la institución que contribuya con conocimientos actualizados y específicos a sus áreas de formación, para que con sus aportes se tomen las decisiones que mejoren los servicios prestados por la entidad.

Este objetivo refleja una de las principales funciones de la Gestión de Recursos Humanos como lo es la contratación de personal adecuado para cubrir las necesidades existentes y así facilitar el logro de los objetivos y metas trazadas. También, se toma en cuenta que al contratar el personal adecuado se darán mejoras en la prestación de servicios.

Como segundo objetivo se pretende la motivación de los empleados y el desarrollo de las competencias del personal actual; se busca incentivar a los trabajadores a fortalecer sus capacidades y a desarrollar sus competencias, de forma que se conviertan en herramientas que faciliten sus tareas y sean trabajadores más eficientes y efectivos.

Existe interés por retribuir a los empleados el aporte hecho con su trabajo, esto lo demuestra el objetivo anterior, no solo se da importancia a los objetivos de la organización, sino que se establecen objetivos enfocados al capital humano que la conforma, se busca su motivación y su desarrollo personal.

Por tercer objetivo se menciona el prevenir los riesgos laborales que afectan a los empleados, este objetivo busca crear conciencia hacia la importancia de la prevención de los riesgos laborales que tiene cada empleado en su respectiva área; así como, de las consecuencias que estos pueden acarrearles, y esta principalmente hacia las personas que fungen como operarios.

Sin embargo, de acuerdo con lo mencionado en la entrevista, todos los objetivos de recursos humanos están enfocados a nivel general de mejorar la recaudación tributaria, que es uno de los principales fines de este tipo de instituciones.

Seguidamente, se analiza como se llevan a cabo en la Municipalidad de Grecia, las actividades de la administración de recursos humanos seleccionadas para este estudio.

Análisis de Puestos

Para el análisis de puestos se toman en cuenta las necesidades de los departamentos, siendo los encargados de estos quienes proponen los requerimientos de una o varias plazas. El encargado de Recursos Humanos realiza un análisis del impacto económico y presupuestario de la(s) plaza(s) solicitadas (estudio técnico sobre el puesto), este estudio se hace del conocimiento del Consejo Municipal, de ser aprobado; el Alcalde junto con el Ministerio de Hacienda determinan su viabilidad, para buscar la aprobación final de la Contraloría General de la República (CGR).

Los perfiles para los puestos son elaborados con base en las actividades a desempeñar por el cargo requerido, se establecen de acuerdo con la información contenida en el Manual de Clases de Puesto, el cual registra la última actualización en agosto del 2003.

Este toma como base, la información recopilada entre los funcionarios de la institución; además, de un estudio realizado para determinar factores que influyen para cada uno de los cargos que lo componen, los factores que se contemplan son: Naturaleza del trabajo, dificultad, responsabilidad, condiciones de trabajo, supervisión recibida, supervisión ejercida, consecuencia del error, requisitos y otras exigencias.

Posteriormente se presentan los diferentes grupos (puede observarse el anexo 7 como ejemplo de la descripción de un grupo), los cuales a su vez se subdividen por categorías, como se aprecia en el cuadro 5.

Cuadro 5
Grupos y Categorías que conforman
el Manual de Clases de Puestos Municipales – 2004.

Grupos	Categorías
1. Operativo Municipal	Operativo Municipal 1
	Operativo Municipal 2
2. Administrativo Municipal	Administrativo Municipal 1
	Administrativo Municipal 2
3. Técnico Municipal	Técnico Municipal 1
	Técnico Municipal 2
4. Profesional Municipal	Profesional Municipal 1
	Profesional Municipal 2

Fuente: elaboración propia, según información recopilada.

Estas categorías contienen distintos aspectos referentes a cualidades que se consideran necesarias para el análisis de puestos y la evaluación del desempeño (el anexo 8 sirve como ejemplo), entre ellos, la Naturaleza del Trabajo, Actividades Generales, se mencionan los Cargos Contenidos para cada categoría y para la mayoría de los casos se especifican los Niveles de la Clase (No necesariamente para todos existen niveles, de ser así, presentan un único nivel), si existen niveles se especifican por medio de un cuadro las características y requisitos para cada uno de estos y un cuadro de factores generales del trabajo para efectos de valoración por puntos, compuesto por los siguientes aspectos:

- Dificultad
- Supervisión
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo
- Consecuencias del error
- Requisitos y otras exigencias
- Experiencia

Este manual fue elaborado por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), organización que se utiliza como referencia para este tipo de procesos de acuerdo con el Código Municipal, sin que esto signifique estar bajo su régimen y es actualizado por el área de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección

Los pasos a seguir para estos procesos se fundamentan en el artículo 128 del Código Municipal. Para participar en cualquier proceso de reclutamiento se tiene que contar con los requisitos establecidos por el Manual de Clases de Puestos vigente.

Estos procesos se realizan bajo un orden de prioridades para quienes participan, antes de realizar cualquier tipo de concurso (interno o externo) se revisa la posibilidad de ocupar el cargo con la persona que ocupa el puesto inmediato anterior a este (promoción interna), siempre que esta persona cumpla con todos los requisitos solicitados, la decisión para aprobar este proceso la toma el jefe inmediato del puesto, de no existir un servidor con un cargo inferior inmediato al requerido o no contar éste con los requisitos del puesto, se procede a aplicar el concurso interno, en el cual participa cualquier empleado municipal que se considere apto para el cargo y que así lo demuestre en el proceso de selección; la decisión final de la selección del candidato al puesto la toma el Alcalde (art. 130); en ultimo caso, si el concurso interno se declara desierto, se realiza un concurso externo, el cual se publica en un medio de comunicación nacional (prensa escrita), una vez realizado el reclutamiento y selección de los candidatos, se presenta una terna al Alcalde para elegir al ganador de la plaza.

Capacitaciones

Los requerimientos de capacitación son establecidos según, las necesidades de la organización, de sus áreas y de acuerdo con el Plan Anual Operativo. Es adecuado que se establezcan con la participación de los coordinadores de los distintos departamentos y el encargado de Recursos Humanos, permitiendo identificar las principales áreas o procesos que requieren de capacitación.

A nivel de la organización, las personas que reciben las capacitaciones se establecen por áreas, dependiendo de las necesidades, el tema y lo que se desea alcanzar con la capacitación. Para el personal operativo se designa a los participantes y a los administrativos se les invita con una circular cuando las capacitaciones son voluntarias.

Cuando se participa en una capacitación por invitación de alguna otra institución, la invitación viene dirigida a los miembros de la(s) área(s) que pueden participar; de ser invitación general se comunica a los empleados, brindando la oportunidad de participar para todos. Si es necesario seleccionar personal lo hacen los Coordinadores de cada área

Se dispone de un gran número de posibilidades para el desarrollo de capacitaciones, producto de las instituciones que brindan apoyo en este campo, entre ellas se pueden citar: INA (Instituto Nacional de Aprendizaje), IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal), UCR (Universidad de Costa Rica), UNED (Universidad Estatal a Distancia), ITEC (Instituto Tecnológico Costarricense), Organizaciones No Gubernamentales como GTZ organización del gobierno alemán para el desarrollo de las comunidades, encargada de velar por el desarrollo de proyectos locales que reciben el apoyo de otros países), DGSC (Dirección General de Servicio Civil), Unión de Gobiernos Locales, Contraloría

General de la República, MOPT (Ministerio de Obras Públicas y Transporte) y el Ministerio de Hacienda.

Se busca el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, realizando evaluaciones sobre el tema presentado; aunque esto depende de la modalidad de capacitación recibida. Cuando la capacitación es de participación voluntaria no se realizan evaluaciones, pero cuando es de aprovechamiento si se aplican evaluaciones a los asistentes.

Evaluación de Desempeño

Esta es desarrollada de acuerdo con los niveles de cumplimiento de los indicadores, establecidos por la Contraloría General de la República para verificar la aprobación de los objetivos planeados a desarrollar durante el año.

Los métodos de evaluación del desempeño se aplican según lo estipulado en el Código Municipal y son un requerimiento de la Contraloría General de la República. Se utilizan los instrumentos de evaluación que provee la Dirección General de Servicio Civil para su realización.

Los métodos y objetivos de evaluación de desempeño laboral se dan a conocer al personal mediante comunicados y en los procesos de inducción que se realizan al ingresar un nuevo colaborador.

El nivel de desempeño de los trabajadores se evalúa en junio de cada año, se realiza una evaluación según el artículo 135. Esta evaluación es elaborada por los Coordinadores de área, existen 5 tipos diferentes de evaluación, de acuerdo con el nivel de cada puesto (ver anexo 9).

La evaluación permite conocer el nivel de desempeño de los empleados; y se esta trabajando para mejorar los tipos de evaluaciones utilizadas y para hacer

una aplicación recíproca, para que los subalternos también puedan evaluar a sus jefes; actualmente el Alcalde es el encargado de evaluar a los jefes de proceso.

Para incrementar los niveles de desempeño se establecen controles internos, por medio de los jefes de área y la aplicación de auditorías. Se están elaborando manuales de procedimientos y se busca la comunicación eficiente entre áreas.

En cuanto a cargas laborales, se realiza un estudio para determinar si existe sobrecarga de funciones para los puestos y buscar un equilibrio adecuado.

Compensación

Los trabajadores de esta municipalidad cuentan con ciertos beneficios laborales, para compensar las labores realizadas, todos estipulados dentro del régimen municipal, la estructura salarial se encuentra compuesta por un salario base y por pago de antigüedad (anualidades), y aquellos trabajadores que se ubican en puestos de categoría profesional se les cancela además dedicación exclusiva y carrera profesional.

Para reforzar los altos niveles de desempeño, se cuenta con un mecanismo de incentivos económicos, este otorga reconocimientos si en la evaluación de desempeño el nivel profesional supera los límites establecidos; el nivel operativo no aplica para este mecanismo de incentivos.

4.1.3 Municipalidad de Palmares

Se encuentra actualmente conformada por 44 empleados y no existe un encargado directo del área de Recursos Humanos, el alcalde es el encargado de asumir la responsabilidad básica de esta función, coordinando a la vez con los supervisores de otras secciones, esto genera recargo en las funciones de las asistentes administrativas.

Este cargo se convierte en una necesidad cuando se realiza un estudio a finales del 2002 y comienzos del 2003, la Municipalidad contrata a la empresa BVO Consultores, se recomienda la creación de una plaza para un encargado de Recursos Humanos, entonces se dio inicio al proceso para su aprobación por parte de la Contraloría General de la República, este se explica en el subapartado Análisis de Puestos.

Se espera la aprobación de la plaza de encargado de Recursos Humanos, con un nivel técnico-administrativo; de ser así, esta será asumida posiblemente por una de las asistentes administrativas, quien cuenta con estudios en el área de administración de personal, aunque se debe realizar el debido procedimiento para su adjudicación. Aunque al tener preparación en este campo, ella es la persona que parece tener mayores capacidades para asumir el nuevo cargo, sin embargo, esto debe demostrarse en concurso. Este puesto le reportaría directamente al alcalde, por lo que no depende directamente de las otras unidades y colaboraría en asesorar a los otros departamentos en los asuntos que corresponden a las funciones de recursos humanos.

El objetivo de la creación de la plaza es cumplir con lo contemplado en el Manual de Normas y Control Interno, y dar cumplimiento del Título V del Código Municipal; entre las principales funciones a cargo se encuentran:

- Promover el establecimiento de la carrera administrativa.
- Adecuar y actualizar el Manual Descriptivo de Puestos Generales.
- Aplicación de las escalas de salarios.
- Establecer procedimientos actualizados de reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Velar por la aplicación y calificación de las evaluaciones de desempeño.
- Velar por la aplicación de las sanciones disciplinarias que señala el Código Municipal señala.
- Vigilar el cumplimiento por parte de los servidores municipales de lo establecido en la ley 7794 (aquello contemplado en el Código Municipal).

De ser aprobado el cargo se desconoce si contaría con presupuesto propio, ya que por ser una plaza en proceso de estudio por la Contraloría General de la República, se le asigno dentro del Plan Anual Operativo para el 2005 un bajo monto de presupuesto, con el fin de no afectar el presupuesto general en caso de no verse autorizada la creación de la plaza; este monto fue asignado para el desarrollo de 2 capacitaciones durante el próximo año y este también esta condicionado a recibir el visto bueno por parte de la Contraloría General de la República.

Análisis de Puestos

Los departamentos son quienes determinan la necesidad de crear uno o varios puestos para cubrir sus necesidades, por no existir encargado de Recursos Humanos la solicitud es comunicada al Alcalde, este lo expone ante el Consejo Municipal.

De ser aprobado se procederá a revisar el Manual Descriptivo de Puestos, en caso de no existir el puesto en este manual, se consulta con la Dirección General del Servicio Civil, organismo de referencia a consultar para los casos

donde no se cuenta con un área para el manejo de personal según el Código Municipal, se define el cargo que cubra las necesidades reportadas por el departamento. La plaza es incluida en el presupuesto para el año siguiente, el cual es enviado a la Contraloría General de la República para su aprobación; si la creación del puesto es aprobada, se inician los procesos de reclutamiento y selección para la contratación respectiva, los cuales se analizan más adelante.

Los perfiles para los puestos se basan en el Manual Descriptivo de Puestos realizado por la Dirección General del Servicio Civil para la Municipalidad de Palmares, su composición general en cuanto a grupos y categorías es la misma que la citada anteriormente en el caso de la Municipalidad de Grecia, registrando variaciones en los cargo contenidos por municipalidad. La última actualización realizada del manual de puestos se hizo en agosto del 2003.

Reclutamiento y Selección

Antes de realizar estos procesos se analiza la posibilidad de realizar la promoción interna, procediendo con base en el artículo 128 del Código Municipal; de no existir esa posibilidad y en el caso de la Municipalidad de Palmares por no contar actualmente con un responsable de Recursos Humanos, de ser necesario realizar un concurso de contratación, las asistentes administrativas tiene entre sus tareas desarrollar el proceso de reclutamiento, ya sea informar a los empleados municipales de la apertura de un concurso interno o difundir en la prensa escrita el comunicado de la apertura de un concurso externo.

La etapa de selección es desarrollada según el Código Municipal con la asesoría de la Dirección General del Servicio Civil (selección de los participantes del proceso, realización de entrevistas, aplicación de pruebas requeridas y aporte de los candidatos finales al cargo). La decisión final de elegir a la persona para el puesto, es tomada por el Alcalde (art. 124), a quien la Dirección General del Servicio Civil envía una terna o nómina, según se le solicite, con los candidatos

más aptos al puesto. Al momento de hacer la selección se le da prioridad a lo estipulado en el Manual de Puestos y a la escala salarial.

Capacitaciones

Debido a que no existe un responsable del área de Recursos Humanos, como tampoco los procedimientos para determinar las necesidades de capacitación y el único presupuesto destinado a capacitaciones es el establecido para auditoría, las oportunidades de capacitación con que se cuentan son las ofrecidas de forma gratuita por otras instituciones.

El INA (Instituto Nacional de Aprendizaje), el IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal) y la Contraloría de la República son quienes ofrecen oportunidades de capacitación de forma gratuita a la Municipalidad de Palmares, las cuales son tomadas por las personas que ocupan los puestos a quienes va dirigida la capacitación; una tercera opción son las invitaciones extendidas por FUNDES, pero estas capacitaciones requieren inversión económica, por lo que la participación de los empleados municipales en estas resulta escasa, por no decir nula. No se cuenta con ningún tipo de evaluación para quienes asisten a capacitaciones.

Evaluación de Desempeño

Lo más cercano a algún tipo de evaluación del desempeño, se presenta cuando los pendientes de cobros a realizar registran cantidades elevadas, esto indica que el rendimiento del departamento de Administración Tributaria no es el más óptimo, por lo tanto, el Consejo Municipal le solicita a este departamento que tome las medidas para la reducción del pendiente, haciendo que este intensifique su rendimiento.

No existen métodos de evaluación de desempeño laboral para el personal municipal, tarea que corresponde en su diseño, aplicación y análisis de datos a la unidad de Recursos Humanos o al alcalde municipal en caso de no existir esta unidad, como se encuentra estipulado en el artículo 135 del Código Municipal.

No se tiene el debido conocimiento de los niveles de desempeño de los trabajadores municipales. Tampoco se realizan evaluaciones para conocer si existe sobrecarga de funciones para los puestos o departamentos en general

Compensación

Las labores realizadas por los empleados reciben compensación a través de ciertos procesos, todos estipulados dentro del régimen municipal. La estructura salarial esta conformada por el salario base para el cargo desempeñado, antigüedad (anualidades) y el pago por años de servicio.

No existe presupuesto para cancelar las horas extras laboradas, ni para el pago de recargo de funciones (ante la ausencia del titular de un puesto, otra persona asume sus funciones y se le pagara el mismo sueldo del puesto que esta representando) o de disfrute de vacaciones (cuando se tienen vacaciones y no se devengan, se le reconoce a la persona económicamente).

La dedicación exclusiva solo existe para la auditora municipal y no se contempla el aspecto de carrera profesional. No existe ningún tipo de reconocimiento para aquellos empleados que realizan una buena labor o presentan un alto desempeño.

4.1.4 Comparación entre Municipalidades de algunos indicadores de la Gestión de Recursos Humanos

Se presentan comparaciones de dos de los indicadores de la variable Gestión de Recursos Humanos, entre las Municipalidades de Grecia y Palmares, tomando como base las preguntas que se aplicaron a la muestra seleccionada de los empleados municipales, estos indicadores fueron:

- Capacitaciones
- Análisis de Puestos

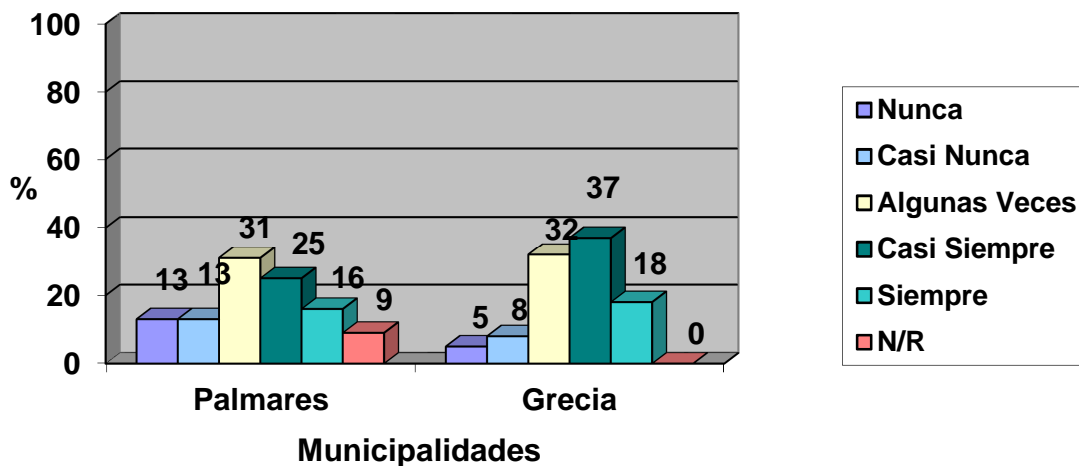
Capacitaciones

De las preguntas utilizadas para conocer la percepción de los empleados sobre los programas de capacitación se destacan los resultados de las preguntas #34, 35 y 36.

El ítem #34: “Los programas de entrenamiento y desarrollo son efectivos”, evaluó si las capacitaciones recibidas eran de alguna utilidad para quienes asistían a estas actividades. Los resultados obtenidos se resumen en el gráfico 1

Gráfico 1
Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares sobre la efectividad de las capacitaciones recibidas – 2004.

(Consulta realizada: ¿Los programas de entrenamiento y desarrollo son efectivos para el personal?)



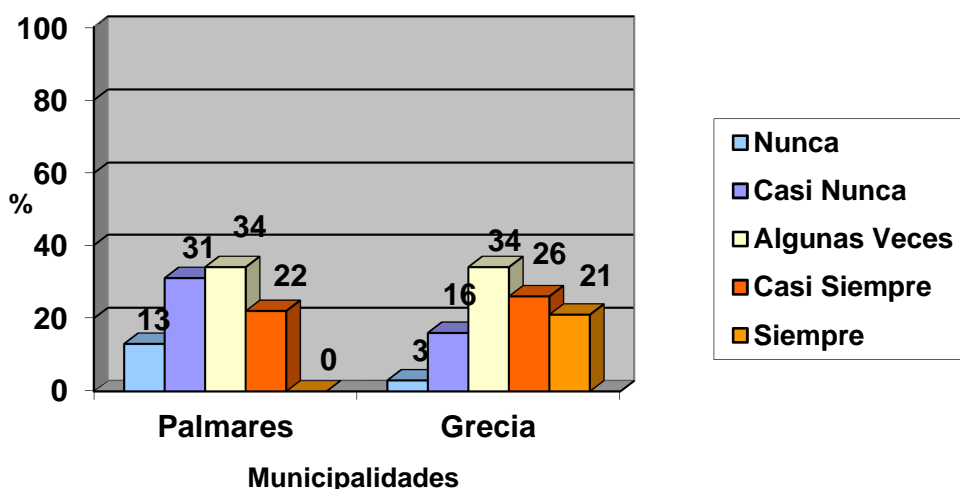
Fuente: elaboración propia, según resultados de cuestionario aplicado a los empleados de las Municipalidades de Grecia y Palmares.

La Municipalidad de Grecia registro porcentajes más altos en las opciones que evalúan como positivos la efectividad de los programas de capacitación y entrenamiento, que los asignados a Palmares. Los funcionarios de Grecia perciben de mejor forma la efectividad de las capacitaciones recibidas que los de

Palmares, producto de las mayores oportunidades con que cuentan en Grecia para desarrollar estos programas y el escaso presupuesto de Palmares.

En el segundo ítem de consulta sobre este tópico, la pregunta #35: “La municipalidad provee oportunidades adecuadas para el entrenamiento”, se registraron los datos presentes en el siguiente gráfico:

Gráfico 2
Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares
sobre las oportunidades de capacitación – 2004.
 (Consulta realizada: ¿La municipalidad provee oportunidades adecuadas para el entrenamiento?)



Fuente: elaboración propia, según resultados de cuestionario aplicado a los empleados de las Municipalidades de Grecia y Palmares.

A pesar que ambas Municipalidades coincidieron en un 34% de personas que piensan que las oportunidades de entrenamiento son adecuadas solo algunas veces; en general, la Municipalidad de Grecia registra mejores resultados generales, sin que esto se muestre como sobresaliente para el indicador de capacitaciones, tomando juntas las opciones contestadas de “Siempre” y “Casi Siempre” un 47% de los entrevistados en Grecia (porcentaje apenas aceptable para una institución que realiza una planificación de sus capacitaciones) y un 22%

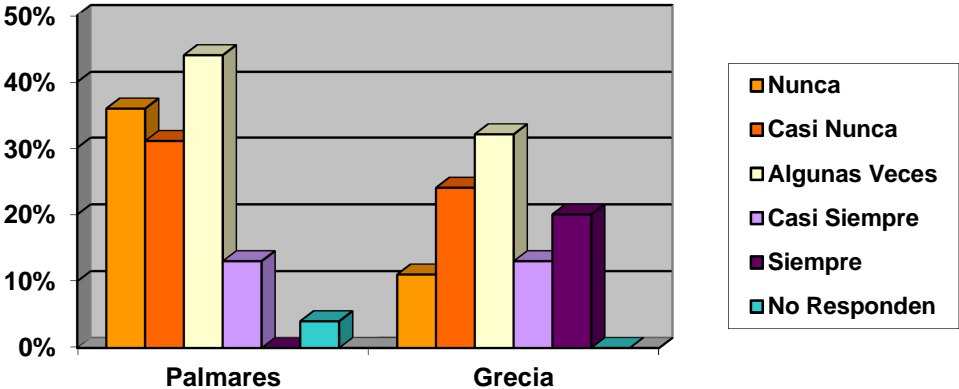
para Palmares (resaltando que este porcentaje pertenece únicamente a la opción “Casi Siempre”, esto debido a la ausencia de respuestas en la opción “Siempre”) dejando ver las necesidades en esta área tan importante.

En el ítem #36 (gráfica 3): La gente es estimulada para aprender nuevas habilidades, los resultados para Palmares se recargan sobre las opciones de nunca (36%), casi nunca (31%) y algunas veces (44%), mientras que para Grecia los porcentajes más altos están en las opciones de algunas veces (32%), casi nunca (24%) y siempre (20%), como lo ilustra el siguiente gráfico.

Se percibe como en Palmares la gente recibe muy poco apoyo para desarrollar nuevas habilidades, sean estas afines a su trabajo o de otra índole, para la situación de Grecia un pequeño grupo (26 personas) considera que siempre recibe el apoyo para aprender nuevas habilidades, pero la mayoría de encuestado piensan que ese apoyo en el aprendizaje es regular o parcialmente escaso de parte de su lugar de trabajo.

Gráfico 3
Valoración de los empleados municipales de Grecia y Palmares sobre los estímulos recibidos para desarrollar nuevas habilidades – 2004.

(La consulta realizada fue: ¿La gente es estimulada para aprender nuevas habilidades?)



Fuente: elaboración propia.

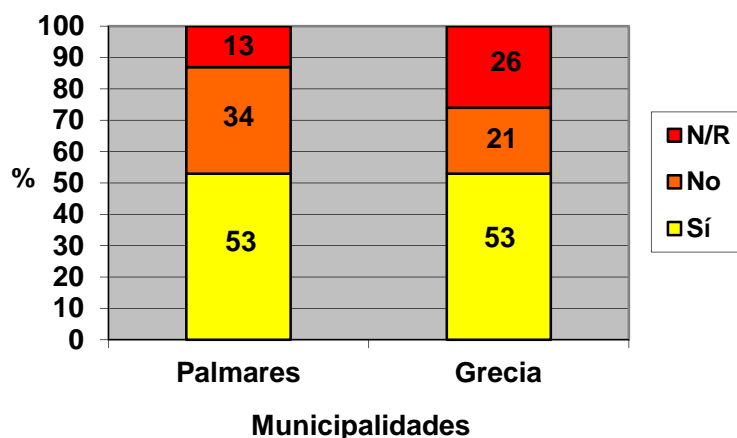
Análisis de Puestos

Para conocer sobre el Análisis de Puestos se realizaron preguntas de sí o no. Entre los resultados obtenidos se destacan las respuestas a las preguntas 41 y 43.

En cuanto a al ítem #41, se hizo la consulta sobre si los puestos están diseñados de acuerdo a las funciones y necesidades que debe cubrir la municipalidad. Para ambas Municipalidades, un 53% indicó que los puestos si son acordes a para cubrir las necesidades de cada una de las municipalidades, tal y como se observa en el gráfico 4

Gráfico 4
Valoración del diseño de los puestos municipales por los empleados de las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

(La consulta realizada fue: ¿Están los puestos diseñados de acuerdo con las funciones y necesidades que debe cubrir la municipalidad?)



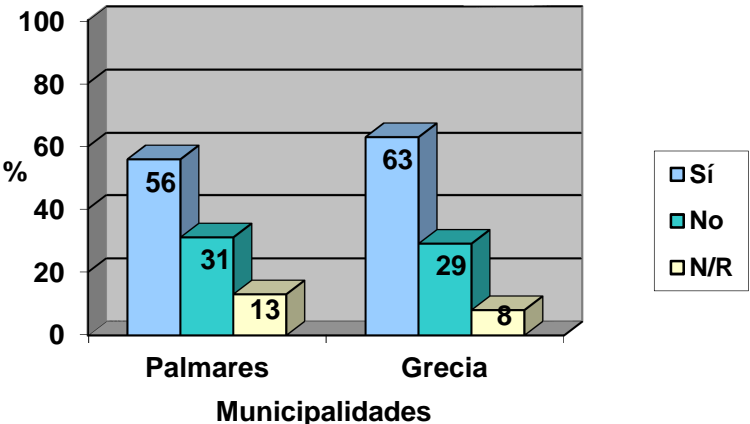
Fuente: elaboración propia, según resultados de cuestionario aplicado.

Sin embargo, a pesar que un alto porcentaje de personas consideran que los puestos sí están diseñados de acuerdo a las funciones y necesidades que debe cubrir la municipalidad; en la pregunta #43, al investigar la sobrecarga de

funciones que presentan los puestos; para ambos municipios se percibió por parte de sus trabajadores la existencia de excesos de funciones para los puestos, los resultados por municipio se presentan en el gráfico 5.

Gráfico 5
Valoración de la sobrecarga de funciones de los puestos municipales por los empleados de las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

(La consulta realizada fue: ¿Considera que existe sobrecarga de funciones para los puestos?)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Los porcentajes alcanzados para la opción de respuesta “sí”, son sumamente altos en las dos municipalidades, Palmares con un 56% y siete puntos porcentuales por encima, Grecia con un 63%; representando una señal de alerta para ambos municipios.

4.2 Análisis del Clima Organizacional de las municipalidades

Una vez recolectados los cuestionarios de las unidades administrativas y operarias; se procedió a analizar la variable de Clima Organizacional para cada una de las municipalidades, esto en función de los indicadores en estudio para esta variable.

Para este propósito, se tomaron en cuenta las 5 opciones de respuesta para cada pregunta realizada, sin contar la opción de N/R (No Respondo); las 5 opciones establecidas para responder se dividieron en 3 categorías de respuesta, como se puede apreciar en el cuadro 6

La evaluación de los resultados se basó en los promedios generales obtenidos por las 3 categorías de respuesta, que se calcularon con base en los promedios de las preguntas aplicadas por indicador para conocer la percepción del ambiente laboral en las instituciones participantes del estudio.

Cuadro 6

Categorías de respuesta establecidas para el análisis de los indicadores del Clima Organizacional a nivel municipal - 2004

Categorías de respuesta para análisis	Opciones de respuesta para los ítems de Clima Organizacional	
Respuesta Positiva	Siempre	Casi Siempre
Respuesta Regular	Algunas Veces	
Respuesta Negativa	Nunca	Casi Nunca

Se consideraron como indicadores aceptables aquellos promedios generales que alcanzaran como mínimo un 40% para la categoría de respuestas positivas y como óptimos aquellos que superaron en un 80% esta misma categoría. Los que no llegaron al mínimo establecido para ser aceptables se consideraron como indicadores con alguna problemática.

4.2.1 Liderazgo

Este indicador buscaba conocer la presencia que tienen los líderes y jefes de la organización hacia sus seguidores o subalternos, evaluando aspectos como proveer visión y guía a la organización, el respeto con que cuentan y la comunicación que hacen de las expectativas que esperan cumpla su equipo de trabajo humano. En el instrumento se utilizaron un total de 4 preguntas para medir este indicador, como se observa en el cuadro 7.

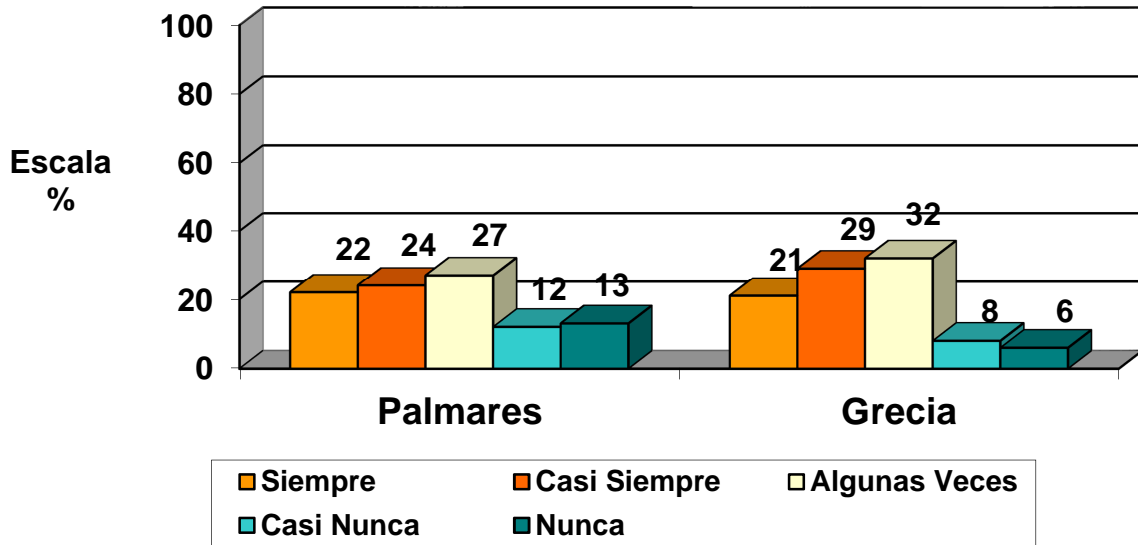
Con base en las tres categorías de respuesta anteriormente descritas, la Municipalidad de Grecia para este indicador registro los promedios más altos en la categoría de respuesta positivas (50%), lo que ubica este indicador en el rango de aceptable para esta municipalidad, la opción de “algunas veces”, que pertenece a la categoría regular alcanzo un 32% y en la tercera posición la categoría de respuesta negativa (14%).

La Municipalidad de Palmares también registró este indicador como aceptable al superar en seis puntos porcentuales el mínimo establecido (46%); además obtuvo un 27% para la categoría regular y un 25% para la restante, como se puede ver en el gráfico 6

Cuadro 7
Ítems de Liderazgo establecidos para la evaluación del
clima organizacional en las municipalidades
de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
1	Mi jefe(a) enmarca una dirección clara para mi departamento
2	Nuestros líderes proveen visión y dirección a la organización
3	Mi jefe(a) es respetad@ por su liderazgo
4	Mis jefes(as) me comunican sus expectativas acerca de mí

Gráfico 6
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Liderazgo - 2004
(Promedios basados en ítems de liderazgo)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ambas municipalidades se ubican en el rango de calificación aceptable, presentando Grecia (50%) un mejor promedio que Palmares (46%); si bien la diferencia es de cuatro puntos porcentuales entre ambas, Grecia demuestra tener mejor presencia de los líderes de la organización para los empleados.

4.2.2 Sistemas de Comunicación

Enfocado a las relaciones de comunicación entre los funcionarios y los medios utilizados para establecer el manejo de la información requerida para realizar las laborales, como también la información producto de relaciones interpersonales o informales. Los ítems utilizados para su diagnóstico se presentan en el cuadro 8.

En cuanto a sistemas de comunicación, la Municipalidad de Palmares presenta mejores tendencias hacia este indicador que la de Grecia, debido a que los mejores promedios para este indicador se registran en las opciones de respuesta positiva (“casi siempre” y “siempre”) con un 49%, la categoría regular (“algunas veces”) obtuvo un 33%, las opciones con cifras más bajas y que representan las opciones de respuesta negativa fueron: “casi nunca” con un 12% y “nunca” para 6%; lo que refleja que sus integrantes suelen conseguir la información necesaria para realizar su trabajo en gran parte de las ocasiones, perciben la comunicación como abierta y la valoran como fluida tanto de los mandos bajos a los altos, como en dirección opuesta.

Mientras, en el caso de Grecia las respuestas registradas por los encuestados, se mantuvieron mayormente en la categoría de respuestas positivas, seguida de la opción regular (algunas veces) y en menor porcentaje las dos restantes de la categoría de respuesta negativa, como lo podemos ver en el cuadro 9.

Cuadro 8
Ítems de Comunicación establecidos para la evaluación del
clima organizacional en las municipalidades
de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
5	Consigo la información necesaria para realizar mi trabajo
6	En la organización existe una comunicación abierta
7	Recibo información y noticias de manera oportuna
8	La comunicación es buena en ambas direcciones, de los niveles inferiores a los superiores y viceversa

Cuadro 9
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Sistemas de Comunicación – 2004.

Opciones de Respuesta	Promedio para Palmares	Promedio para Grecia
Siempre	16%	14%
Casi Siempre	33%	21%
Algunas Veces	33%	34%
Casi Nunca	12%	24%
Nunca	6%	5%
N/R	0%	2%

Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Al evaluar los datos obtenidos por municipio, Palmares (49%) logra ubicarse muy cerca de la mitad de la escala de porcentajes, indicándonos que los sistemas de comunicación se perciben como aceptables para el personal; en el caso de Grecia, aunque sus mejores resultados se dan en las opciones de respuesta positiva (34%), el indicador de sistemas de comunicación no alcanza el mínimo establecido para valorarse como aceptable.

4.2.3 Satisfacción Laboral

Pretende conocer el grado de satisfacción personal que perciben los empleados municipales hacia su trabajo. Contó con cinco ítems para evaluar el indicador en estudio (cuadro 10).

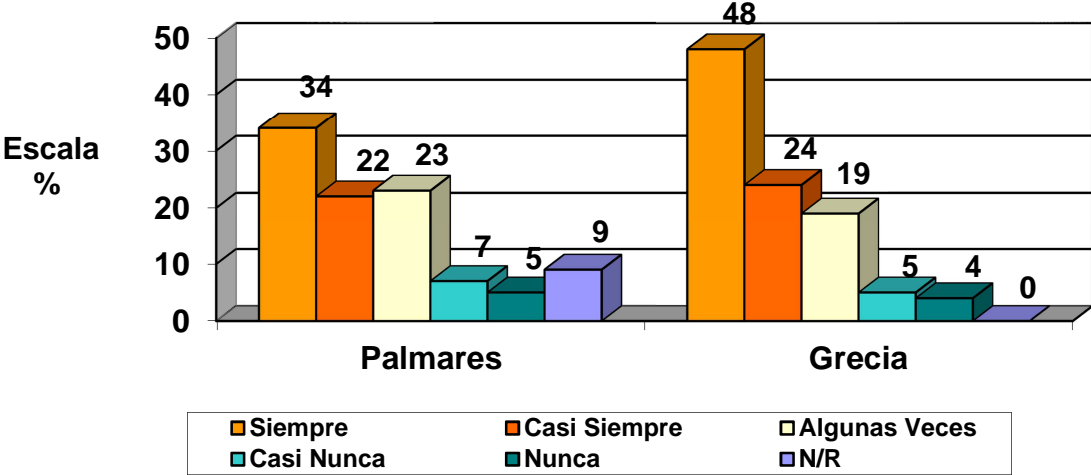
La Municipalidad de Grecia registro su segundo mejor promedio en este indicador (48%), obtenido en la casilla de respuesta “siempre”, seguido de la opción “casi siempre” (24%), lo que refleja buenas expectativas de los empleados hacia su satisfacción en el trabajo, estando por encima de los 70 puntos porcentuales y colocándose en el nivel de indicador aceptable. Detrás de estas cifras la opción de “algunas veces” con un 19% y en menores porcentajes las opciones de “casi nunca” (5%) y nunca (4%).

La tendencia en la Municipalidad de Palmares también estuvo inclinada hacia las opciones de “siempre” (34%) y “casi siempre” (22%), ubicándose como un indicador aceptable (56%); la categoría de respuesta regular (algunas veces) alcanzo un 23% y las opciones restantes que forman la categoría negativa, obtuvieron promedios inferiores al 10%, como se aprecia en el gráfico 7.

Cuadro 10
Ítem de Satisfacción Laboral establecidos para la evaluación del
clima organizacional en las municipalidades
de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
9	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer
10	Esta institución es un buen lugar para trabajar
11	Mi espacio de trabajo es agradable para desempeñar mis actividades adecuadamente
12	Soy recompensado(a) justamente por mi trabajo
13	Me siento orgulloso/a de trabajar en la Municipalidad

Gráfico 7
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Satisfacción Laboral - 2004.
(Promedios basados en ítems de Satisfacción Laboral)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario de Clima Organizacional.

4.2.4 Relaciones Laborales

Resume factores como, la disponibilidad de los funcionarios para participar en actividades de grupo, cooperación entre las diferentes áreas, respeto hacia los demás y trabajo en grupos. Las preguntas usadas para la evaluación de este indicador son las siguientes:

Cuadro 11
Ítems de Relaciones Laborales establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

a. Existe una buena cooperación entre los departamentos
b. Se me motiva a participar en actividades de grupo
c. Aquí se aprecia y se respeta a los empleados(as)
d. Siento que encuentro un buen complemento en mis compañeros(as) para desarrollar los proyectos de grupo

En rasgos generales se puede decir que las relaciones laborales promedian calificaciones regulares para ambas municipalidades, con alguna tendencia positiva; la opción de respuesta regular “algunas veces” alcanza porcentajes superiores al 30% para ambos municipios y aunque se ve superado en algunos puntos porcentuales por los resultados de las alternativas: “casi siempre” y “siempre” de la categoría de respuestas positiva, los valores alcanzados por estas dos opciones en cada municipalidad son muy bajos para ser considerados dentro del rango de aceptables (ver cuadro 12). Además, por comentarios percibidos durante las aplicaciones de los cuestionarios, las relaciones laborales no son las más óptimas entre algunos grupos.

Cuadro 12
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Relaciones Laborales – 2004.

Opciones de Respuesta	Promedio para Palmares	Promedio para Grecia
Siempre	16%	8%
Casi Siempre	22%	30%
Algunas Veces	34%	35%
Casi Nunca	19%	19%
Nunca	6%	3%
N/R	3%	5%

Fuente: elaboración propia, según resultados de cuestionario aplicado a los empleados municipales.

4.2.5 Procesos y Procedimientos Organizacionales

Evalúa los procesos de trabajo a realizar y los procedimientos que deben cumplirse para llevarlos a cabo. Se utilizaron 4 ítems para verificar la percepción de este indicador, ver cuadro 13.

Para este indicador la Municipalidad de Grecia registra tendencias aceptables, debido a los promedios logrados para las opciones “casi siempre” con 27% y “siempre” con un 16%, quienes combinadas alcanzan un 43%; mientras, la Municipalidad de Palmares aunque tiene los promedios de las opciones de respuesta positiva (“casi siempre” con 22% y “siempre” con un 15%) superior al resto de alternativas, no alcanza el porcentaje para sobresalir en los aspectos evaluados, su tendencia es regular, esto se refleja en el gráfico 8.

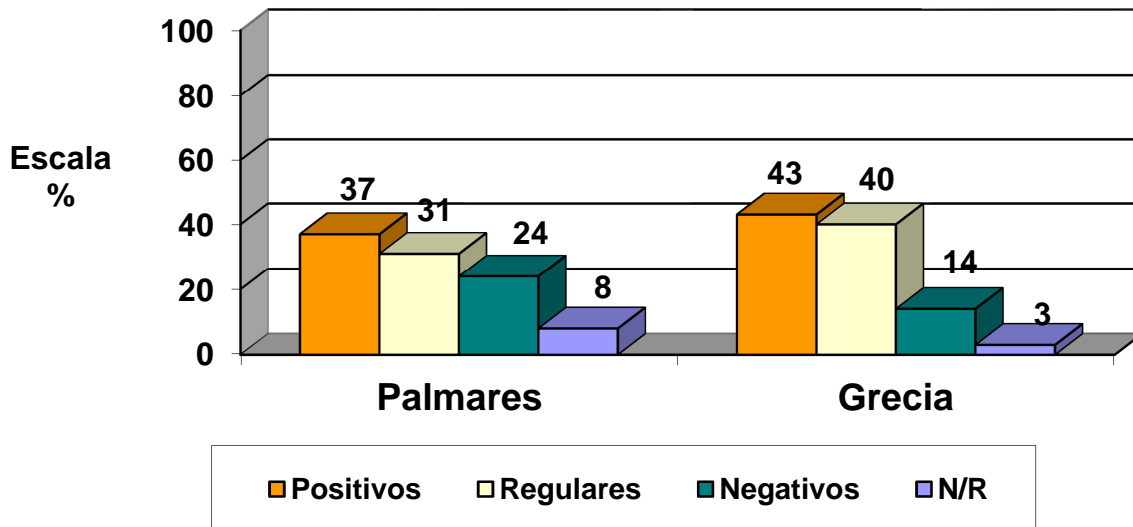
Cuadro 13

Items de Procesos y Procedimientos establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
18	Los procesos de trabajo están claramente definidos
19	Los cambios en procedimientos operativos son explicados
20	Los procedimientos operativos se mantienen actualizados
21	Se buscan mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo

Gráfico 8
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Procesos y Procedimientos – 2004.

(Promedios basados en resultados de ítems de Procesos y Procedimientos)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

4.2.6 Solución de Conflictos

Indaga la forma en que las organizaciones conocen y definen sus necesidades o problemas, las resoluciones que se buscan a los mismos y el apoyo recibido por los compañeros. Los ítems utilizados para su diagnóstico se muestran en el cuadro 14.

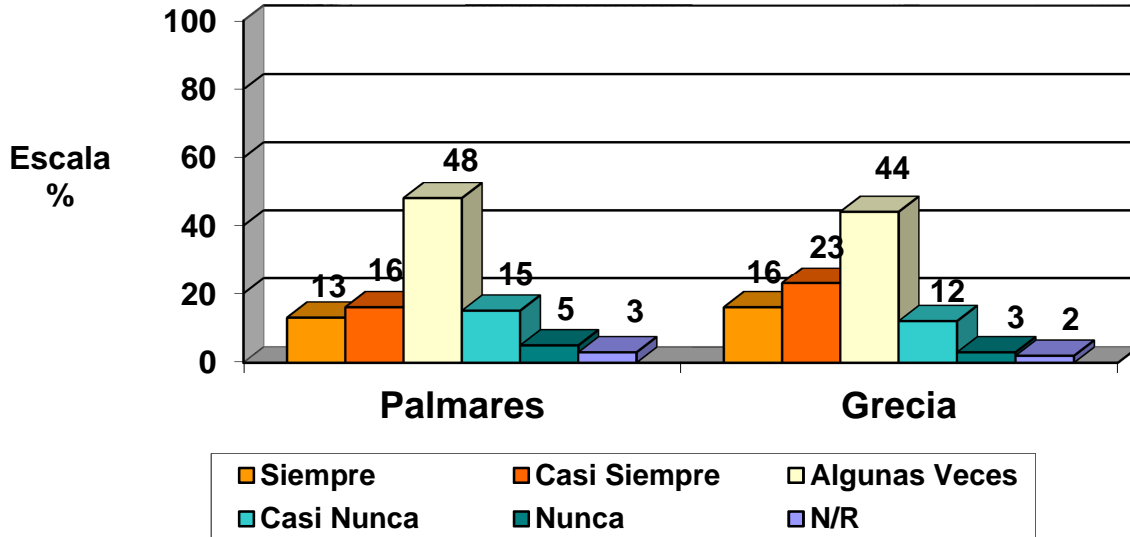
Las dos municipalidades tienen los promedios generales más altos en el rango de respuesta: "algunas veces", Palmares con un 48% y Grecia con un 44%, indicándonos que este es un aspecto, que como otros requiere la implementación de las mejoras necesarias. Cabe destacar los resultados obtenidos por Grecia en las opciones positivas de respuesta, aunque no llegan a superar a los presentados anteriormente, son optimistas hacia el futuro; por su parte, Palmares también logra mejores resultados en las opciones positivas en comparación con las negativas, como se aprecia en el gráfico 9.

Cuadro 14

Ítems de Solución de Conflictos establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
22	Los problemas son identificados y claramente definidos
23	Los problemas son solucionados tan pronto como es posible
22	Las soluciones ofrecidas a los problemas son las más adecuadas
25	Cuando tengo problemas o inquietudes en mi trabajo puedo contar con mis compañeros

Gráfico 9
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Solución de Conflictos – 2004.
(Promedios basados en ítems de Solución de Conflictos)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario de Clima Organizacional.

4.2.7 Reconocimiento

Determina el nivel de satisfacción de los empleados hacia las recompensas recibidas, el reconocimiento por los riesgos tomados y el grado de motivación que generan en las personas estos refuerzos. Las preguntas para su evaluación se presentan en el cuadro 15.

Para la Municipalidad de Palmares se obtuvieron tendencias de respuesta negativas, debido a los resultados mostrados por las opciones de respuesta negativas (nunca y casi nunca), quienes juntas alcanzaron el 45%, seguido de un 27% obtenido por la opción de regular (algunas veces), la posición mas baja fue ocupado por las opciones positivas (siempre y casi siempre), combinadas para un 23%.

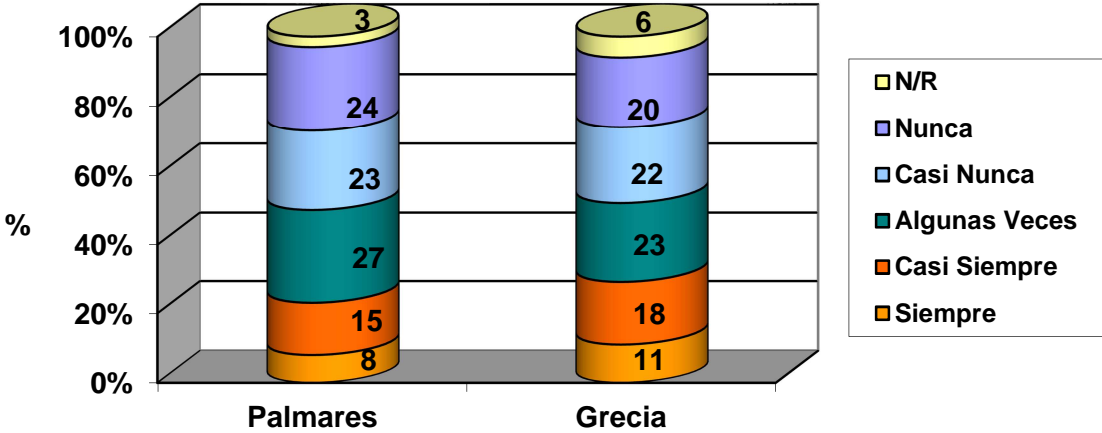
En el caso de la Municipalidad de Grecia se mantiene el orden de las tendencias descritas anteriormente, pero con porcentajes más bajos para las categorías de respuesta negativa y regular, lo que supone promedios más altos para las opciones positivas, sin llegar a alcanzar los mínimos establecidos para considerar este indicador como aceptable, como se muestra en el gráfico 10.

Cuadro 15

Ítems de Reconocimiento establecidos para la evaluación del clima organizacional en las municipalidades de Grecia y Palmares – 2004.

Ítem #	Preguntas
37	Soy reconocido(a) o premiado(a) por la toma de riesgos
38	Las recompensas se basan en el desempeño y los resultados
39	Soy reconocido(a) cuando hago un buen trabajo
40	Los reconocimientos recibidos me motivan a continuar esforzándome por cumplir mi trabajo de la mejor manera

Gráfico 10
Promedios de respuesta en las municipalidades de Grecia y Palmares
para el indicador de Reconocimiento – 2004.
 (Promedios basados en ítems de Reconocimiento)



Fuente: elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado

4.3 Análisis de la Calidad de los Servicios brindados por las municipalidades

Para el conocimiento de la variable de Calidad en la Prestación de Servicios, se aplicó un cuestionario para conocer la percepción que tienen los usuarios de los servicios que reciben de sus Municipalidades. Los indicadores utilizados para conocer la percepción de esta variable fueron:

1. Nivel de satisfacción
2. Efectividad en las respuestas a necesidades individuales y colectivas
3. Relación con el cliente
4. Estado de las instalaciones
5. Oportunidad y agilidad en la atención.

Como se mencionó anteriormente en el apartado de Marco Metodológico, se realizaron un total de 92 encuestas, 46 por cada una de las municipalidades, fueron aplicadas a las personas que acudieron a las plataformas de servicio para realizar algún trámite relacionado con los servicios que ofrecen estas instituciones.

El análisis se enfocó en comparar los resultados de ambas municipalidades y de establecer los promedios generales para los aspectos que se consideraron de interés; por lo tanto, todas aquellas evaluaciones iguales o inferiores al 50% en las opciones de respuesta positiva, se toman como parámetros con problemas a nivel de la calidad del servicio al cliente. Indicar que para los casos donde la diferencia entre municipios es mínima entre los promedios de cada uno, se presentan sólo los resultados a nivel general.

Estos son los resultados del análisis de la información recolectada, ordenados de acuerdo con los indicadores utilizados para medir la variable de prestación de servicios municipales. A continuación se destacan los promedios obtenidos por las preguntas cerradas, agrupadas de acuerdo a los indicadores que representan.

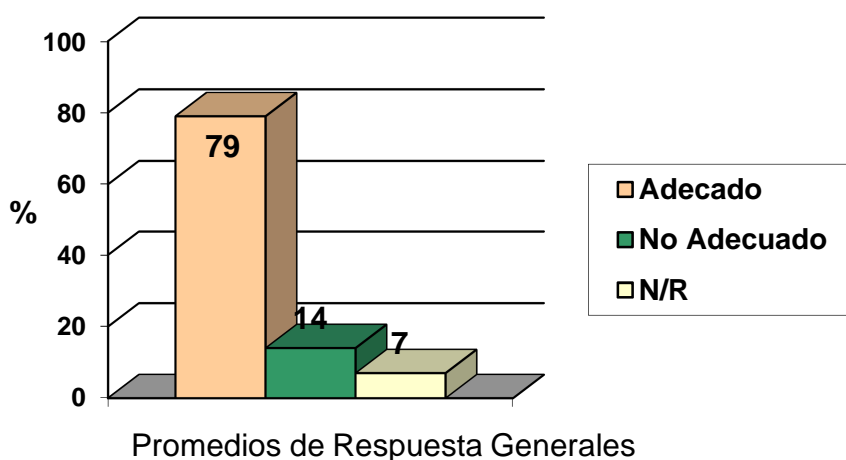
4.3.1 Nivel de satisfacción

Este indicador evalúa el grado de calidad y satisfacción de las personas que reciben los servicios de las municipalidades. Para lo cual se utilizaron 7 preguntas.

Ítem 1

Para la pregunta “El aseo de las vías públicas es el adecuado”, un promedio general de 79% de las personas censadas consideraron que el aseo de las vías públicas sí es el adecuado, mientras un 14% dijo no estar conforme con el aseo de las vías publicas, existiendo una diferencia de 66 puntos porcentuales entre ambos aspectos de calificación, el 7% de la muestra no respondió a la pregunta, ver gráfico 11.

Gráfico 11
Grecia - Palmares: Evaluación del aseo de las vías públicas por los usuarios de plataformas de servicios municipales - 2004
(Consulta realizada: ¿El aseo de las vías públicas es el adecuado?)



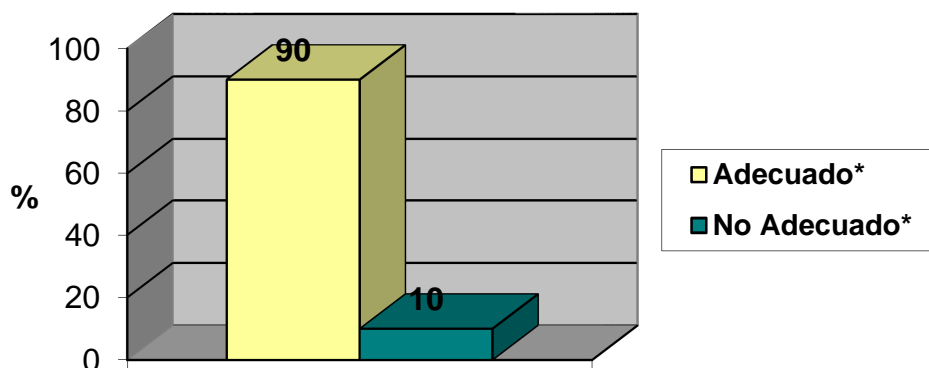
Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 2

Al consultar si el mantenimiento del parque se consideraba adecuado, un 90% de los encuestados dijo estar de acuerdo, mientras el 10% no lo consideró de igual forma, el descontento por el mantenimiento que reciben los parques de ambos cantones es muy leve; por el contrario, la mayoría de las personas que aplicaron la encuesta se muestran satisfechos con el mantenimiento del parque de su comunidad, ver gráfico 12.

Gráfico 12
Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de las plataformas de servicios municipales sobre el mantenimiento brindado al parque de cada cantón - 2004

(Consulta realizada: ¿El parque recibe el mantenimiento adecuado?)



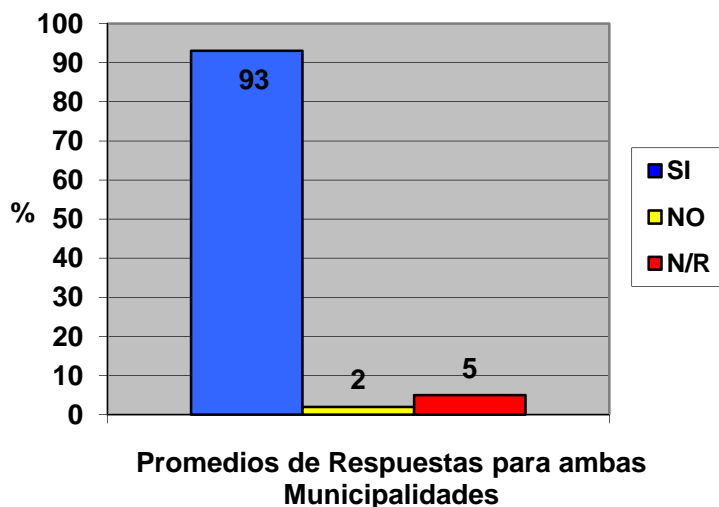
* Promedios Generales de Respuesta de ambas Municipalidades

Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 3

Un 93% piensa que el servicio de recolección de basura se presta regularmente, un 2% no lo consideró así y un 5% prefirió no responder (N/R). Es evidente que este servicio no presenta problemas para ninguna de las 2 Municipalidades evaluadas, la diferencia es visible en el gráfico 13.

Gráfico 13
Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de las plataformas de servicios municipales sobre la recolección de basura - 2004
(Consulta realizada: ¿Se recoge la basura regularmente?)



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 10

Los procedimientos para trámites son considerados óptimos por un 56% de los usuarios de la Municipalidad de Palmares, pero un 30% no los percibe así, mientras tanto un 14% los califica como regulares. En comparación con los usuarios de la Municipalidad de Grecia, los procedimientos son los óptimos en un 30% y un 43% de la muestra encuesta no los consideró los más adecuados; un 19% dijo considerarlo regular y un 8% no respondió a este ítem (ver gráfico 14).

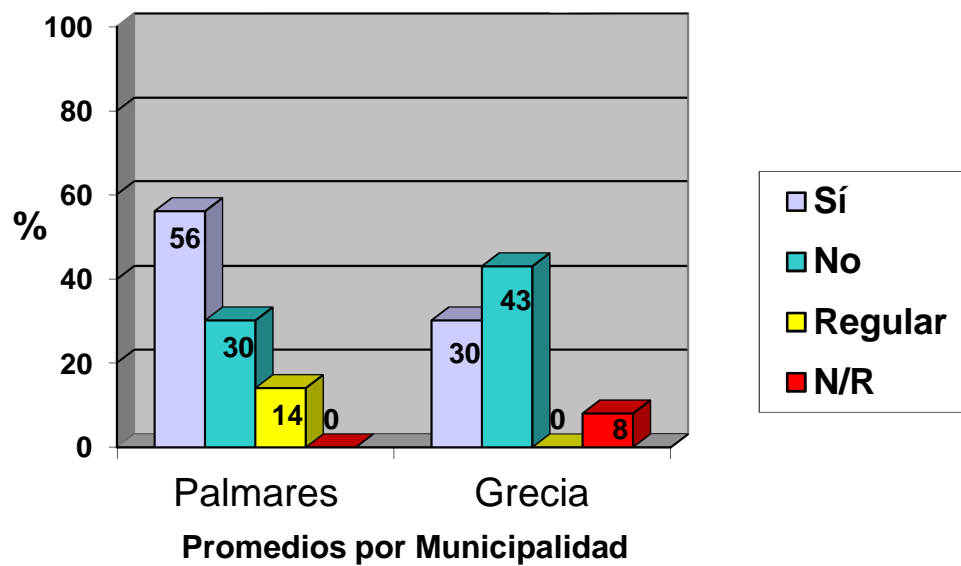
Según los parámetros de evaluación, solamente la Municipalidad de Palmares (56%) supera el valor estipulado para considerar óptimos los procedimientos para los trámites a realizar.

En el caso de Grecia, destacar que el promedio más alto no es de conformidad con la pregunta hecha y la opción a favor no supera el 50%, encontrándose 20 puntos porcentuales por debajo de este. La diferencia entre quienes piensan que los procedimientos para los trámites son adecuados y quienes no lo valoran así es de 13 puntos porcentuales.

Gráfico 14

Grecia - Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios municipales sobre los procedimientos usados para los trámites - 2004

(Consulta realizada: ¿Son los procedimientos para los trámites óptimos?)



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 15

Ante la pregunta: “esta satisfecho con la calidad de los servicios recibidos de la Municipalidad”; en la Municipalidad de Grecia se registró un 48% de respuestas favorables a la calidad del servicio recibido, contra un 26% de respuestas que consideran que la calidad del servicio recibido es regular y la misma cantidad de usuarios expresan no estar satisfechos con la calidad del servicio recibido. Al sumar los porcentajes obtenidos para las respuestas de regular y de no satisfacción al servicio recibido, este resultado (52%) supera al obtenido por la respuesta de satisfacción (48%).

En el caso de la Municipalidad de Palmares, es mayor el grado de insatisfacción con la prestación de servicios municipales, para un 59%; el nivel de satisfacción para los servicio fue del 41%, cabe destacar que en dicha municipalidad no se registraron respuestas en la opción de regular para este ítem. Para ninguna de las dos municipalidades se registraron respuestas de N/R (no respondo).

Ítem 13

Al consultar sobre si la red de carreteras recibe el mantenimiento requerido, los encuestados de Palmares respondieron en un 74% que no, lo que muestra el grado de disconformidad hacia el mantenimiento de caminos, solo un 17% se mostró a favor del estado de las carreteras y un 9% prefirió no responder.

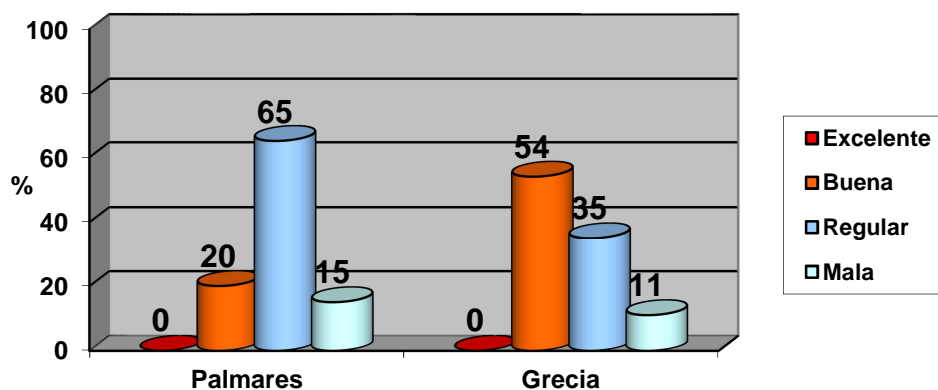
Entre los usuarios de Grecia, la diferencia ante la misma pregunta es muy poca, un 67% se mostró disconforme con el estado de las carreteras, un 13% considero que sí recibían el mantenimiento necesario; el 11% indicó que este mantenimiento es regular y un 9% no respondió al ítem.

Ítem 18

Para hacer una evaluación general de la calidad de los servicios que brindan las instituciones que participaron del estudio, se aplicó el ítem #18, este sintetizó la percepción general de los usuarios encuestados sobre el nivel de satisfacción de los servicios recibidos, bajo la siguiente pregunta: ¿Cómo es la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad?

Los resultados obtenidos demuestran que ninguno de los participantes de la encuesta consideran como excelente la labor de las municipalidad del estudio y de las dos, se puede rescatar la calificación obtenida por Grecia, donde un 54% de las personas valoró como buena la calidad del servicio recibido; mientras que Palmares apenas logró un 20% para este rubro y su porcentaje más alto se destaca en el de regular, todos estos datos se exponen en el gráfico 15 que se presenta a continuación.

Gráfico 15
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la calidad de los servicios recibidos 2004



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

4.3.2 Efectividad en las respuestas a necesidades individuales y colectivas

Para este indicador se aplicaron tres preguntas cerradas y una de respuesta abierta; con la intención de conocer la rapidez con que se realizan los tramites, la prontitud con que las necesidades son resueltas y las quejas son atendidas y solucionadas.

Ítem 4

En referencia a la prontitud con que se resuelven los problemas o necesidades y con el 100% de respuestas brindadas de los participantes, un 91% de los usuarios de Palmares y un 46% de los usuarios de Grecia consideran que sus necesidades NO se resuelven con prontitud; en el mismo orden de municipalidades un 9% y un 39% de sus clientes si perciben que sus necesidades se resuelven a tiempo; mientras que únicamente para Grecia un 15% consideró que sus necesidades se solucionan de forma regular, como se puede observar en el siguiente cuadro sobre los porcentajes de respuesta:

Cuadro 16
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la resolución de necesidades o problemas - 2004

(Consulta realizada: ¿Considera que sus necesidades o problemas son resueltos con prontitud?)

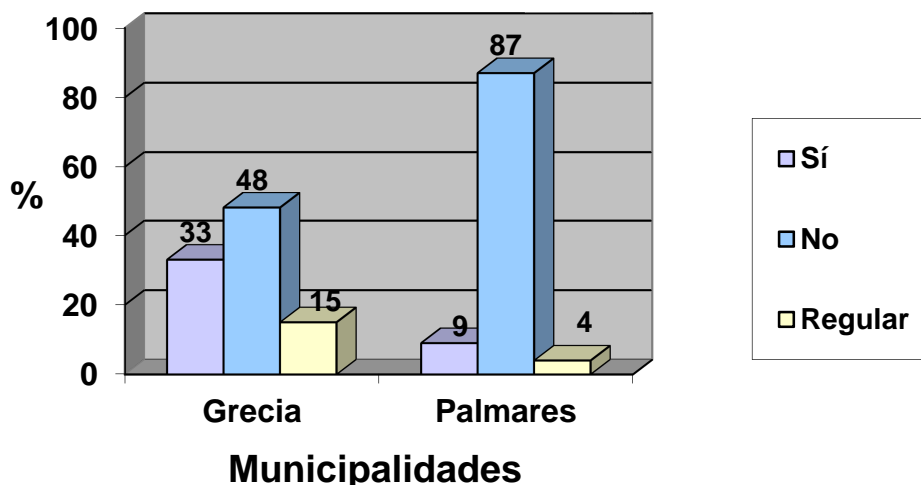
Opciones de Respuesta	Porcentajes para Palmares	Porcentajes para Grecia
Sí	9%	39%
No	91%	46%
Regular	0%	15%

Fuente: elaboración propia

Ítem 7

En cuanto a la prontitud con que los reclamos son atendidos y resueltos, el 9% de los encuestados en Palmares dijo que sus reclamos son resueltos con prontitud, al igual que un 33% de las personas consultadas en Grecia (ver gráfico 16), en ese mismo lugar un 48% considera que sus reclamos **no** se atienden, ni se resuelven en un buen tiempo, de la misma forma lo evaluó un 87% de las consultas de Palmares. La opción para calificar como regular la agilidad en atender y resolver las quejas, solamente la utilizo un 15% de los usuarios de la Municipalidad de Grecia y un 4% de los consultados en Palmares. El índice de preguntas no contestadas para este ítem fue del 4% para Grecia.

Gráfico 16
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el manejo de reclamos hechos - 2004
(Consulta realizada: ¿Son los reclamos atendidos y resueltos con prontitud?)



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

4.3.3 Estado de las instalaciones

Se conoció la percepción de los clientes externos sobre el ambiente de los recintos de atención al público, esto en cuanto al aseo, colores de la infraestructura, rotulación y decoración. Además, se evaluó si las instalaciones cuentan con el equipo (entiéndase equipo de cómputo o de oficina) y materiales requeridos (formularios, papel, etc.) para realizar un buen servicio.

Ítem 11

De los promedios para la pregunta “Los empleados cuentan con el material y equipo necesario para dar un buen servicio”, un 65% considera que sí se cumple para la Municipalidad de Grecia y un 50% para la de Palmares, 24% de los participantes de Grecia opinan totalmente lo contrario, al igual que un 37% para Palmares, seguido de un 13% que califica este aspecto como regular para la misma municipalidad y un 9% para Grecia; el único caso de respuesta N/R, para un 2% se registró en esta última entidad (ver cuadro 17).

Cuadro 17
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el equipo y material de trabajo de los empleados - 2004

(Consulta realizada: ¿Cuentan los empleados municipales con el equipo y material necesarios para dar un buen servicio?)

Opciones de Respuesta	Respuestas para Palmares	Respuestas para Grecia	Porcentajes Generales de Respuesta
Sí	50%	65%	58%
No	37%	24%	30%
Regular	13%	9%	11%
N/R	0%	2%	1%

Fuente: elaboración propia, según resultados de cuestionario aplicado a los usuarios de las plataformas de servicios de las Municipalidades de Grecia y Palmares.

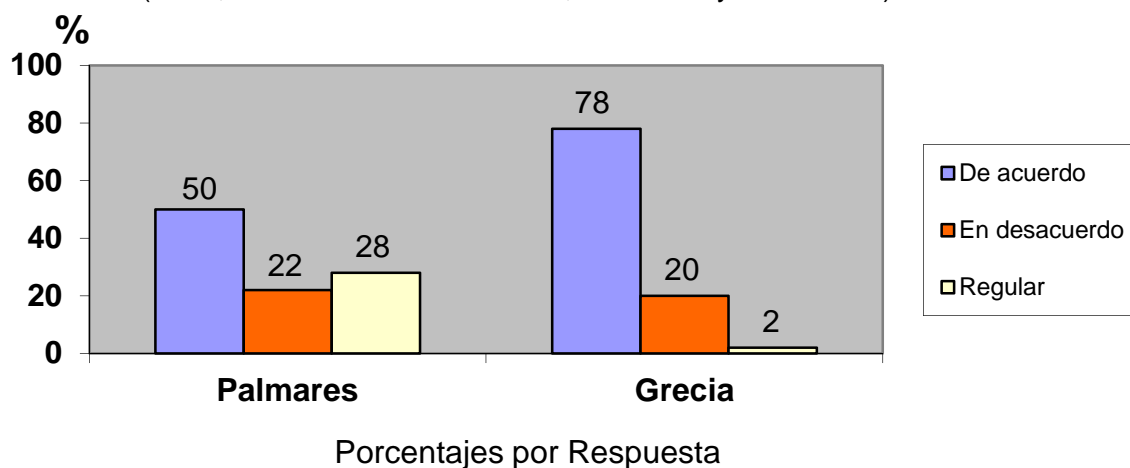
Estos datos nos indican que para la mayoría de los casos, el personal de Grecia dispone del material y equipo necesario para realizar sus labores; mientras que en Palmares se presentan dificultades en cuanto a la consulta hecha.

Ítem 12

Un 78% de los participantes de la encuesta consideran que los recintos de atención de Grecia presentan un aspecto agradable y un 50% considera lo mismo para Palmares; en promedio general solamente un 21% (unas 19 personas) no consideró agradable el aspectos de las instalaciones, dato que por Municipalidad varía apenas en 2 puntos porcentuales, ya que Grecia obtuvo como promedio de usuarios en desacuerdo un 20% para este aspecto y Palmares un 22%, ver gráfico 17.

Donde si se presentó una diferencia mayor a un 25% fue en la opción que califica como regular el aspecto de las instalaciones, esta obtuvo como promedio general un 15%, pero a nivel de Palmares registro un 28% y Grecia solamente un 2%.

Gráfico 17
Municipalidades de Grecia y Palmares: Promedios sobre el estado del ambiente de los recintos de atención al público - 2004
(Aseo, colores de infraestructura, rotulación y decoración)



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

4.3.4 Relación con el cliente

Con 4 ítems se analizó el servicio brindado por los empleados municipales a sus clientes en aspectos como: el aclarar las dudas o consultas, el nivel percibido de preparación técnica, la preocupación por solucionar los problemas.

Ítem 6

Al hacer la consulta sobre si le parece que recibe un buen trato y servicio de parte de los funcionarios (ver gráfico 18), el 80% de las personas censadas en Grecia estuvieron de acuerdo en que recibían un buen trato y servicio, un 24% consideró lo contrario y un 7% indicó que el trato y servicio es regular.

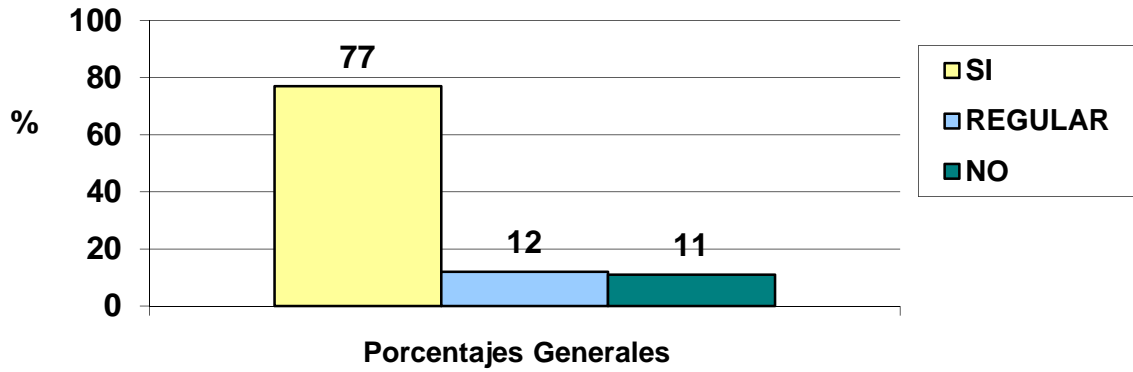
Para el caso de Palmares, un 74% dijo estar conforme con el trato y servicio brindado por los funcionarios municipales, un 17% lo consideró como regular y solo 9% (unas 4 personas) se mostró disconforme con este aspecto.

En general, un 77% considera que se le brinda un buen trato y servicio, un 12% lo calificó como regular y un 11% no lo valora como optimo.

Gráfico 18

Percepción del trato recibido por los usuarios de las Municipalidades de Palmares y Grecia - 2004

(Pregunta aplicada: ¿Le parece que recibe un buen trato y servicio de parte de los funcionarios?)



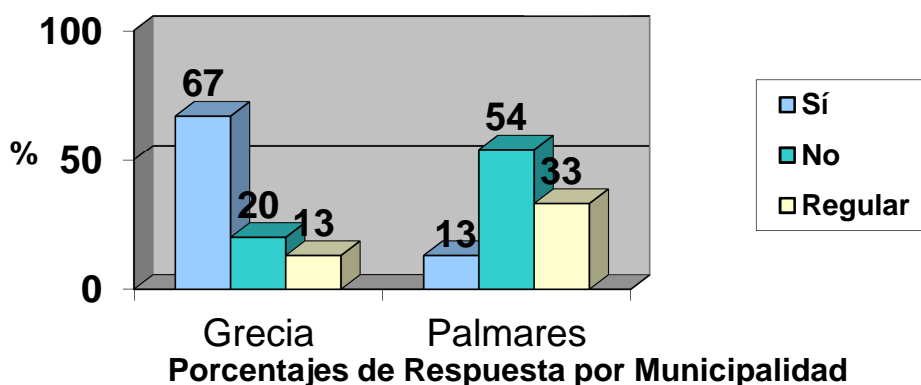
Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 8

El ítem #8 analizó la respuesta que brindan los funcionarios a la hora de aclarar las dudas de los usuarios sobre cualquier trámite municipal, como se puede ver en el gráfico 19. Los resultados nos demuestran que mientras en la Municipalidad de Grecia el porcentaje de personas que consideran que sus consultas son atendidas de manera correcta, representa un 67%, en la Municipalidad Palmares es de un 13% y la disconformidad con este criterio se refleja con un 54% en el mismo lugar, aspecto que para Grecia es de apenas un 20%.

La categoría de regular fue utilizada por un 33% para Palmares y por un 13% para calificar a los funcionarios de Grecia.

Gráfico 19
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el manejo que reciben sus consultas - 2004



(Consulta realizada: ¿Están los funcionarios anuentes a resolver sus dudas?)

Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

Ítem 9

En cuanto a la percepción que tienen los usuarios de las habilidades técnicas que deben aplicar los funcionarios para desarrollar su trabajo, en promedio general el 75% de las personas piensa que quienes les atienden sí cuentan con el nivel adecuado de preparación, un 15% percibe la falta de conocimiento sobre su trabajo, mientras solo un 7% valora como regular este aspecto, este ítem registro un 3% en cuanto a las personas que se abstuvieron de emitir respuesta.

Ítem 14

Al preguntar si se percibe interés de parte de los empleados por resolver los problemas derivados de algún trámite; se presentan los promedios obtenidos para las Municipalidades de Grecia y Palmares en el siguiente cuadro

Cuadro 18
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre el interés mostrado por los empleados municipales ante sus problemas - 2004

(Consulta realizada: ¿Se preocupan los empleados por resolver sus problemas?)

Opciones de Respuesta	Respuestas para Grecia	Respuestas para Palmares
Sí	50%	41%
No	20%	37%
Regular	30%	22%

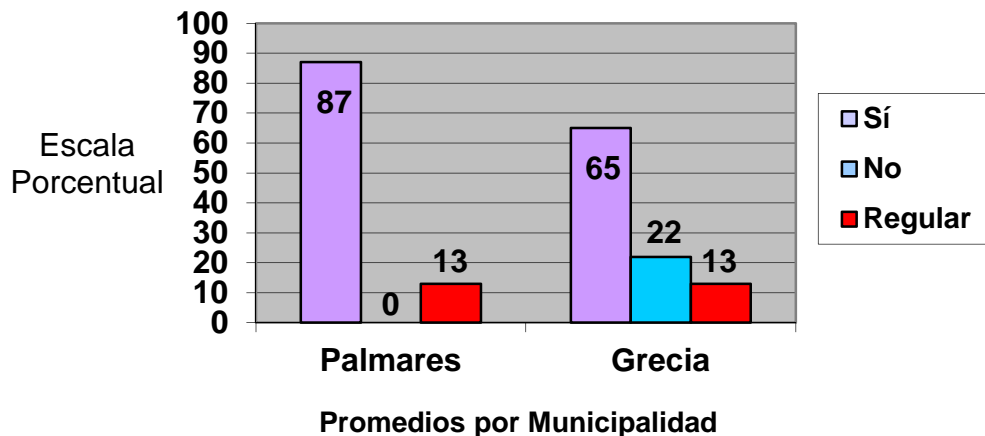
Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

4.3.5 Oportunidad y agilidad en la atención

Ítem 5

La pregunta #5 evaluó si la atención se percibe como oportuna o ágil para los trámites que se realizan, en referencia a Palmares un 87% piensa que recibe atención oportuna, mientras un 13% restante evalúa como regular el tiempo que se demora en realizar algún trámite. En cuanto a Grecia, un 65% considera que se le atiende con agilidad, un 22% opina lo contrario y un 13% califica el nivel de rapidez en la atención, como regular (ver gráfico 20).

Gráfico 20
Municipalidades de Grecia y Palmares: Evaluación por los usuarios de plataformas de servicios sobre la atención recibida - 2004
(Consulta realizada: ¿La atención recibida es oportuna y ágil?)



Fuente: Elaboración propia según resultados de cuestionario aplicado.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

Según lo desarrollado en el capítulo anterior se hace necesario puntualizar varios aspectos para finalizar esta investigación, estos se presentan en dos secciones separadas, conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

1. Los objetivos de recursos humanos de la Municipalidad de Grecia se encuentran debidamente enfocados a cubrir las principales labores de esta unidad y en ellos se valora al personal de la institución, pero su enfoque general se concentra en la mejora de la recaudación tributaria. Esto hace que se deje de lado el verdadero objetivo de la Gestión de Recursos Humanos, como lo es establecer un equilibrio entre los intereses de ambas partes (trabajadores y empresa).

Los distintos procesos correspondientes a la administración de los recursos humanos son desarrollados por la unidad creada con ese propósito, además dependiendo del proceso realizado, se cuenta con el apoyo de los coordinadores de las restantes unidades y la asesoría de la Dirección General del Servicio Civil.

Para el caso de la Municipalidad de Palmares, aunque no cuenta con objetivos concretamente definidos en el área de Recursos Humanos, y aún no tenía establecido un encargado para esta función, se pudo determinar que existe bastante interés en el desarrollo de la misma, este interés se concentra en la creación de la plaza específica de un encargado o responsable de Recursos Humanos, contratación de personas aptas para los puestos requeridos, aprovechamiento de las actividades de capacitación ofrecidas por diversas instituciones, para lograr el desarrollo de sus trabajadores y de los respectivos departamentos.

Consecuentemente se establece la existencia de una brecha sumamente considerable entre las gestiones de recursos humanos de ambas organizaciones, siendo la Municipalidad de Grecia la que en términos generales se considera aceptable en este tipo de gestión, tomando como referencia el tiempo que tiene de encontrarse laborando la Unidad de Recursos Humanos, el número de empleados a quienes les brinda soporte en las distintas funciones de ese campo y el nivel de calidad encontrado en las mismas.

De la gestión de recursos humanos de ambos municipios, la Municipalidad de Grecia presenta una gestión mucho más óptima que el caso de la Municipalidad de Palmares. En esta última institución la carencia de alcanzar aspectos básicos en los procesos de desarrollo humano es evidente, como lo reflejaron los datos de los instrumentos aplicados para establecer la manera en que se lleva a cabo la Gestión de Recursos Humanos en los sistemas de reclutamiento y selección de personal, procedimientos para el análisis de puestos y en mayor proporción para los programas de capacitación, sistema de evaluación del desempeño y procesos de compensación.

2. De los aspectos evaluados en cuanto al clima organizacional de las municipalidades, Grecia registró mejores niveles que su homóloga de Palmares, pero las diferencias no fueron muy amplias. Ambas coinciden en dos indicadores con promedios que los califican como aceptables (satisfacción laboral y liderazgo).

Otros tres compartieron promedios que los colocan en situación delicada (relaciones laborales, solución de conflictos y reconocimiento); las únicas diferencias se dan en los indicadores de sistemas de comunicación, para el cual la Municipalidad de Palmares obtuvo resultados aceptables y Grecia presentó problemas; y para el indicador de procesos y procedimientos organizacionales, para este la Municipalidad de Grecia se ubicó como aceptable y la de Palmares como deficiente.

Según lo concluido anteriormente, la Municipalidad de Grecia presenta un mejor clima organizacional en comparación con la Municipalidad de Palmares. Como lo demuestra el indicador de clima organizacional para Satisfacción Laboral, que registró los promedios más altos para cada una de las municipalidades y en el caso de Grecia la ubicó muy cerca del nivel óptimo. Mientras el indicador de reconocimiento fue el encargado de registrar los puntajes más bajos en la categoría de respuesta positiva, para este caso la Municipalidad de Palmares presentó el promedio más negativo de ambas instituciones. Sin embargo, ambas organizaciones mostraron factores con serias problemáticas en cuanto a lo que a clima organizacional se refiere.

La Gestión de Recursos Humanos tiene una relación indirecta con el Clima Organizacional de los municipios, como lo demostró la comparación entre los resultados obtenidos por cada municipalidad en su evaluación de clima laboral. Si bien, la diferencia entre una y otra municipalidad no es tan marcada como la establecida entre las gestiones de recursos humanos de cada una de estas, el análisis del clima laboral favorece a la Municipalidad de Grecia, la cual presentó un desarrollo más adecuado en su gestión de recursos humanos y fue en su

mayoría más negativo para la Municipalidad de Palmares, viniendo a concordar con el estado de la gestión de recursos humanos determinado para ese municipio.

Se establece que los procesos de la Gestión de Recursos Humanos no influyen directamente en el ambiente laboral de las municipalidades sujetas al estudio; de forma relativa se puede deducir que la Gestión de Recursos Humanos puede haber influido en los procesos y procedimientos organizacionales, producto de ser uno de los indicadores de clima con diferencias significativas en comparación con el resto, pero también puede ser resultado de la influencia de alguna otra variable no considerada en el estudio. Para determinar la relación expuesta anteriormente; así como, para conocer cuales de los aspectos estudiados por el clima laboral influyen directamente la administración de recursos humanos, se hace necesario realizar investigaciones que profundicen en este tipo de relaciones.

Se esperaba que la relación presente entre los resultados del Clima Organizacional y el estado de la Gestión de Recursos Humanos fuera más evidente, para sugerir medidas a implementar por medio de las unidades de recursos humanos en el ambiente laboral. Además, se demuestra que la gestión de recursos humanos puede fungir como un *facilitador* en las mejoras a impulsar en lo referente al clima organizacional, pero la responsabilidad del avance en estos aspectos no es directamente de esta área.

Rescatar como el papel que juega la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Grecia incidió, tal vez no como se esperaba, pero sí de manera favorable en el Clima Organizacional. La diferencia existente entre las municipalidades se puede atribuir a la existencia de una Unidad de Recursos Humanos para la Municipalidad de Grecia y la forma como esta a desarrollado sus correspondientes funciones, en contra posición con la Municipalidad de Palmares que resiente la ausencia de un responsable en este campo.

3. En cuanto al nivel de calidad en los servicios recibidos por parte de las municipalidades, ninguno de los usuarios los consideraron como excelentes, los servicios de la Municipalidad de Grecia se percibieron en su mayoría como buenos y los de la Municipalidad de Palmares en mayor parte como regulares. Esto deja ver que la calidad en la prestación de servicios de ambas municipalidades es un aspecto con deficiencias considerables y mucho más para el caso de Palmares, debido a la evaluación que recibieron sus servicios.

Si bien, el estado y mantenimiento de las carreteras de ambos cantones fue el principal motivo de insatisfacción de las personas, no se puede atribuir la responsabilidad únicamente a la falta de interés de las municipales, debido a que para la mayoría de los pueblos el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) carece de los dineros destinados para que las municipalidades hagan frente a esta problemática y esto suele ser desconocido por los entrevistados.

Ambas municipalidades presentan un bajo estado en lo referente a su efectividad en las respuestas ofrecidas a las necesidades individuales y colectivas de los usuarios. En los procedimientos utilizados por los municipios, la Municipalidad de Palmares obtuvo resultados muy por encima de la Municipalidad de Grecia, reflejando una mejor efectividad en las respuestas dadas a sus clientes externos. Siendo contradictorio con lo mostrado por el indicador de clima organizacional “procesos y procedimientos organizacionales”, donde Grecia se ubica como aceptable y Palmares en el nivel problemático.

A nivel general, la relación mantenida con el cliente durante el proceso de atención, se considerará como regular para las dos organizaciones, aunque la Municipalidad de Grecia obtuvo mejores tendencias al hacer las comparaciones del caso. En el oportunismo y la agilidad en la atención de usuarios, la Municipalidad de Palmares supera la de Grecia, sin que ambas dejen de proyectar un nivel de calidad acorde a lo adecuado para el servicio al cliente que se debe ofrecer.

Sin embargo, para efectos de esta investigación no es posible establecer una influencia directa de la Gestión de Recursos Humanos, ni del Clima Organizacional de los municipios, con la Calidad en la prestación de Servicios ofrecida a sus usuarios o contribuyentes. Esto partiendo del hecho de que los niveles alcanzados para la variable de prestación de servicios fueron similares en ambas organizaciones, se presentaron ciertas tendencias en los datos por municipalidad que resultan opuestos a factores relacionados con la gestión humana y principalmente con los datos del clima organizacional de cada municipio; además, considero que los niveles de los servicios analizados no llega a ofrecer la suficiente información para establecer una verdadera relación del sistema de gestión humana y el ambiente laboral para con la calidad de los servicios.

De las expectativas planteadas al comienzo de la investigación, solo se logro alcanzar una parte de ellas (relación Gestión de Recursos Humanos con Clima Organizacional); las expectativas faltantes no se cumplieron producto de resultados lo no suficientemente profundos para determinar la *verdadera influencia* entre algunas de las variables estudiadas, básicamente la relación entre la calidad de los servicios y las otras variables.

A pesar de que los resultados de la evaluación de servicios favorecieron a la Municipalidad de Grecia, en estos se presentaron ciertas irregularidades que no permitieron encontrar verdaderos fundamentos a una relación entre las variables ya mencionadas.

Queda demostrado según el proceso de investigación llevado acabo, que la presencia o ausencia de un responsable de recursos humanos tuvo una baja incidencia en que no se hayan podido establecer el grado de influencia de las variables analizadas, así como la no existencia de una influencia directa de la Gestión de Recursos Humanos y el Clima Laboral en la Calidad de los Servicios, y

que los datos generados no permitieron deducir una relación indirecta entre estas variables.

4. La presente investigación constituyó una gran experiencia en mi desarrollo profesional, formación como investigador y crecimiento personal. Permitiéndome adquirir y ampliar conceptos y conocimientos sobre los distintos procesos y temas abarcados, los cuales serán de utilidad en mi futuro como profesional en el área del Comportamiento Organizacional.

Además, considero haber brindado un valioso aporte a las instituciones en las cuales se realizó esta investigación, tomando en cuenta que se pudo conocer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos, el estado de su clima organizacional y el evaluar la calidad de los servicios que ofrecen, y partiendo de esta información, más las relaciones percibidas entre las variables, se plantearon acciones que deben seguir las Municipalidades de Grecia y Palmares, desde su Gestión de Recursos Humanos para influir de manera positiva en sus respectivos Climas Organizacionales, y aunque no se propuso relación entre estas dos variables y la Calidad en la prestación de Servicios, se plantearon acciones para incrementar su calidad; con lo cual considero se cumple en un alto porcentaje el objetivo principal de mi investigación.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones anteriores, se realizan las siguientes recomendaciones, las cuales se agruparon bajo los criterios que se mencionan a continuación:

- A) Para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos.
- B) Respecto al Clima Organizacional.
- C) Para incrementar la Calidad de los Servicios prestados.

5.2.1 Gestión de Recursos Humanos

- Si bien, se tiene previsto que la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Grecia llegue a laborar independiente del departamento de Gestión Administrativa para el 2006, su desempeño podría incrementarse y generar mayor valor para la organización, si el plazo para llegar a contar con su propio espacio físico y disponer de la administración de su presupuesto de forma directa fuera menor, permitiendo el desarrollo de sus objetivos de una mejor manera. Además, por el tamaño alcanzado por la organización, las funciones de esta Unidad han ido en aumento y se han vuelto más complejas sin contar con la planificación debida, se debe analizar la posibilidad de ubicar el cargo existente (Encargado de Recursos Humanos) en una categoría acorde al nivel de desarrollo presentado y posterior a esta acción, en un corto plazo, estudiar la creación de una plaza para Asistente de Recursos Humanos.
- Mientras en el caso de la Municipalidad de Palmares, la aprobación de la plaza de Recursos Humanos es totalmente requerida para el desarrollo de objetivos que vengán a fomentar el crecimiento y cubrir las necesidades que presenta la organización en este ámbito, como lo son programas de capacitación, sistema de evaluación del desempeño y procesos de compensación, por citar algunas. De no ser aprobada debe seguirse intentando su implementación; además el cargo no deberá depender por jerarquía de otros departamentos, debe tener el

respaldo del Alcalde y contar con el espacio físico y presupuesto requerido para cubrir las necesidades básicas que se presenten. En caso de ser autorizada la plaza de Recursos Humanos para esta municipalidad, se determinó que sus prioridades para el próximo año (2005) sean: cumplir con las funciones técnicas propias de esta sección y realizar un diagnóstico sobre las necesidades de la municipalidad en términos de procesos de recursos humanos, para así determinar las principales carencias y comenzar a tratarlas, buscando desarrollar soluciones acordes a las posibilidades de la institución.

- Debido a los resultados obtenidos en el análisis de la administración de los recursos humanos, en las evaluaciones de servicio al cliente y en las de clima organizacional, principalmente en los indicadores de satisfacción laboral y reconocimiento, se debe realizar una evaluación de los rendimientos de desempeño y un análisis de las funciones por puestos para establecer las cargas de trabajo de cada uno de los cargos y con ello una mejor distribución de las funciones de los trabajadores. Para las evaluaciones del desempeño es conveniente tener presente ciertos aspectos como: Desarrollar un trabajo basado en objetivos, establecer metas por departamento y hacerlas del conocimiento de todas las personas relacionadas con ellas, tener en cuenta los niveles de motivación de los empleados, tomar como base las labores de cada puesto, utilizar mecanismos de evaluación no muy complejos y buscar la creación de una cultura de evaluación. Entre las opciones para conocer el desempeño de los trabajadores se pueden aplicar: Evaluación por el jefe inmediato, creación de una comisión para la evaluación de los jefes, realizar autoevaluaciones y encuestas al público.
- Siendo el nivel de reconocimiento que reciben los empleados uno de los indicadores de clima organizacional con mayor problemática, se aconseja desarrollar mecanismos que permitan generar satisfacción laboral por medio de reconocimientos adecuados para las personas o departamentos que se hagan acreedores a estos, con lo que se hace necesario conocer las motivaciones

propias del personal. En el caso de la Municipalidad de Grecia que realiza una evaluación de desempeño a sus colaboradores, se sugiere elaborar un plan de incentivos y beneficios acorde con la evaluación aplicada y los resultados obtenidos, que permita agregar valor a los altos rendimientos presentados por los trabajadores y departamentos.

5.2.2 Clima Organizacional

- En cuanto a sugerencias que generen un mejor clima organizacional para las instituciones participantes del estudio, se puede acotar que las municipalidades deben evaluar el desarrollo de los procesos y procedimientos utilizados para la realización de los distintos tramites requeridos para los servicios brindados o para cualquier otro procedimiento municipal a nivel interno, determinando los posibles cambios a realizar en los mismos, producto de la insatisfacción mostrada por los usuarios, como de los mismos empleados municipales, y así facilitar las labores de los distintos departamentos y trabajadores relacionados con estos asuntos.
- Con motivo de la problemática presente en las relaciones laborales del personal de ambas municipalidades, se aconseja realizar acciones, como talleres de grupo o actividades que fomenten la unión de los diversos grupos de empleados que conforman cada una de las municipalidades, para la mejora de las relaciones laborales y la comunicación entre el personal de los distintos departamentos. También se pueden desarrollar campañas internas que destaquen la importancia de la comunicación con los compañeros de trabajo y las consecuencias producidas por la perdida de comunicación, tales como incumplimiento de plazos, errores y un mal rendimiento en el trabajo, entre otros.
- También referente a este mismo aspecto de relaciones laborales, se debe fomentar la unión de grupo y el trabajo en equipo mediante actividades de grupo, las relaciones con los colegas y compañeros de equipo mejorarán el trabajo,

haciéndolo más fácil y generando un sentimiento de compromiso con el mismo; así como, crear conciencia de que el trabajo que cada uno realiza es importante para la institución y para los habitantes de los pueblos que representan. Otra consideración a tener en cuenta es buscar el establecimiento de convenios con diversas organizaciones (universidades, bancos, centros recreativos, etc.) que favorezcan con algún beneficio a los trabajadores municipales, para que tengan opciones de crecimiento personal y profesional.

- Producto de la falta de reconocimiento por las buenas labores de los empleados y del malestar expresado en el estudio de clima organizacional en lo relacionado a este tema, se recomienda la creación de un Plan de Motivación con base en las posibilidades reales de cada municipio y con opción a realizarle mejoras a futuro, para lo cual debe tenerse presente que las personas son motivadas por diferentes cosas, siendo necesario conocer lo que motiva a las personas (preferencias y gustos), definiendo las actividades a desarrollar (programas que otorguen premios por labores destacadas o buenas ideas, actividades en el exterior de la institución para motivar el trabajo en equipo y su reconocimiento) y relacionarlas con el desempeño/motivación de las personas, dando seguimiento a las actividades, brindando apoyo positivo y otorgando las recompensas ofrecidas.

5.2.3 Calidad de la prestación de Servicios

- En cuanto a medidas para incrementar la calidad de los servicios municipales, es conveniente buscar las causas que llevaron a que ninguno de los dos municipios obtuviera niveles de satisfacción y calidad excelentes en los resultados de la percepción de servicios a los usuarios y contribuyentes. Se requiere determinar cuales procesos o secciones fallan al momento de atender a los clientes, mediante ejercicios de auto evaluación, opiniones de los clientes y de otras secciones involucradas en el proceso.

- Los usuarios de servicios municipales indicaron que los reclamos reciben poca atención, es conveniente crear un sistema para el manejo de reclamos, podría ser un buzón de quejas, una contraloría de servicios o algún otro mecanismo que permita incrementar la confianza de la persona que realiza un reclamo, a través de darle seguimiento o informarle de la inquietud planteada; un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la organización y a sus servicios; esto también puede implementarse al aprovechar la oportunidad de mantener un trato más directo con el reclamante y poderle demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.
- A causa de las dificultades diagnosticadas en la prestación de servicios, se aconseja crear conciencia sobre este aspecto entre el personal y los usuarios, puede ser por medio de campañas o boletines sobre cuales son los servicios que brindan las secciones o departamentos, tanto para sus clientes externos como internos. A las personas que manejan atención al público, principalmente los empleados de la Municipalidad de Palmares, se les pueden brindar capacitaciones (cursos o talleres) en servicio al cliente. La actitud que demuestran los servidores municipales al atender a los usuarios, es la base de una buena relación con estos, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, interés por sus problemas, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Araya, C., y Albarracín, P. (1986). *Historia del Régimen Municipal en Costa Rica*. Costa Rica: IFAM-EUNED.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Davis, K., y Newstrom, J.W. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall.

Gómez, M. (1997). *Elementos de Estadística Descriptiva*. Costa Rica: EUNED.

Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J., & Dyer, L. (1991). *Administración de los Recursos Humanos y Personal*. Mexico: Cecsá.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, (1999). *Código Municipal*. Costa Rica: Autor.

Katz, D.A., y Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Koont, H., y Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: Artes Gráficas G y G.

Obando, M. (1985). *Historia del Régimen Municipal de la Época Romana a Nuestros Días*. Costa Rica: IFAM-EUNED.

Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Sikula, A.F. (1994). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: Editorial Limusa.

Terry, G., y Stephen, F. (1986). *Principios de Administración*. México: Editorial Continental.

Werther, W.B., y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Monografías. (2004). *Estrategia del Servicio al Cliente*. Recuperado el 28 de mayo del 2004, de <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

Monografías. (2004). *El Concepto de Servicio Público*. Recuperado el 28 de mayo del 2004, de <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

ANEXOS

ANEXO I

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN SOBRE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Este cuestionario está diseñado para conocer las percepciones que tienen las personas que utilizan o reciben los diferentes servicios que brinda la Municipalidad. El objetivo principal es evaluar la calidad de los servicios municipales, para buscar posibles mejoras a estos.

INSTRUCCIONES

Escoja una sola respuesta para cada pregunta. Marque con una equis (X) la casilla para la opción correspondiente a cada una de sus respuestas. Si en algún ítem no sabe que responder, o la pregunta no aplica para su caso, por favor marque la opción N/R. Sus respuestas serán de carácter **confidencial**.

CUESTIONARIO

I Parte: Coloque una X para responder a las siguientes preguntas de SÍ o NO, o utilice N/R en caso de no tener relación con alguna de ellas.

1. El aseo de las vías públicas es el adecuado	1. Sí	2. No	3. N/R
2. El parque recibe el mantenimiento adecuado	1. Sí	2. No	3. N/R
3. Considera que se recoge la basura regularmente	1. Sí	2. No	3. N/R
4. Considera que sus necesidades o problemas son resueltos con prontitud	1. Sí	2. No	3. N/R
5. Recibe una atención oportuna y ágil para sus diferentes tramites	1. Sí	2. No	3. N/R
6. Le parece que recibe un buen trato y servicio de parte de l@s funcionari@s	1. Sí	2. No	3. N/R
7. Sus reclamos son atendidos y resueltos con prontitud	1. Sí	2. No	3. N/R
8. A la hora de realizar tramites, están l@s funcionari@s anuentes a resolver sus dudas	1. Sí	2. No	3. N/R
9. Considera que las personas que le atienden tienen la capacitación requerida para realizar su trabajo	1. Sí	2. No	3. N/R
10. Los procedimientos para tramites son los óptimos	1. Sí	2. No	3. N/R
11. L@s emplead@s cuentan con el material y equipo necesario para dar un buen servicio	1. Sí	2. No	3. N/R
12. Los recintos de atención presentan un aspecto agradable (aseo, colores, rotulación, decoración)	1. Sí	2. No	3. N/R
13. Se da el mantenimiento requerido a la red vial	1. Sí	2. No	3. N/R
14. Se preocupan los empleados por resolver sus problemas	1. Sí	2. No	3. N/R
15. ¿Esta satisfecho con la calidad de los servicios recibidos de la Municipalidad?	1. Sí	2. No	3. N/R

II Parte

Responda a las preguntas en forma libre, según su experiencia y opinión sobre los temas que se plantean; por favor responda a todas las preguntas.

16. ¿Qué servicios presentan problemas al momento de atender a los clientes?

17. ¿Existe algún trámite que se demore demasiado para realizar o ser atendido? ¿Cual es este trámite?

18. ¿Como es la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad?

1. Excelente	2. Buena	3. Regular	4. Mala
--------------	----------	------------	---------

19. ¿Como califica la labor general de la municipalidad? ¿Por qué?

1. Excelente	2. Buena	3. Regular	4. Mala
--------------	----------	------------	---------

20. ¿Considera usted que recibe el mismo trato que cualquier otra persona que solicita un servicio municipal? ¿Por que?

1. Sí	2. No
-------	-------

21. ¿Cuales servicios considera que puede mejorar la municipalidad? y ¿Cómo?

1. _____

2. _____

3. _____

ANEXO II

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MUNICIPIOS

Este cuestionario está diseñado para conocer las diferentes percepciones que tienen los integrantes de la Municipalidad de Palmares frente a su organización. El objetivo principal es conocer el clima laboral, para buscar la optimización de diferentes aspectos y generar un mejor ambiente de trabajo, basado en las opiniones de las personas y en los recursos disponibles.

INSTRUCCIONES

Escoja una sola respuesta para cada pregunta. Marque con una equis (**X**) la casilla para la opción correspondiente a cada una de sus respuestas. Si en algún ítem no sabe que responder, o la pregunta no aplica para su cargo, por favor marque la opción N/R. Sus respuestas serán de carácter **confidencial**.

I Parte: Por favor responda todas las preguntas que se hacen enseguida.

1- ¿En qué departamento de la municipalidad trabaja usted? _____

2- ¿Cual opción describe mejor sus funciones actuales? (Solo una respuesta)

1. Administrativas - Oficina	6. Atención al público
2. Comunicaciones	7. Operario
3. Finanzas – Contabilidad	8. Inspecciones
4. Recursos Humanos	9. Otro: _____
5. Ingeniería	

CUESTIONARIO

II Parte: Por favor escoja una de las cinco (5) primeras opciones para responder cada pregunta. Si en algún ítem no sabe qué responder use la sexta casilla N/R (No Respondo)

Opciones de Respuesta	
1. Nunca	4. Casi Siempre
2. Casi Nunca	5. Siempre
3. Algunas Veces	6. N/R

Factores de Liderazgo

1. Mi jefe(a) enmarca una dirección clara para mi departamento	1	2	3	4	5	6
2. Nuestros líderes proveen visión y dirección a la organización	1	2	3	4	5	6
3. Mi jefe(a) es respetado por su liderazgo	1	2	3	4	5	6
4. Mis jefes(as) me comunican sus expectativas acerca de mí	1	2	3	4	5	6

Sistemas de Comunicación

5. Consigo la información necesaria para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6
6. En la organización existe una comunicación abierta	1	2	3	4	5	6
7. Recibo información y noticias de manera oportuna	1	2	3	4	5	6
8. La comunicación es buena en ambas direcciones, de los niveles inferiores a los superiores y viceversa	1	2	3	4	5	6

Satisfacción Laboral

9. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	1	2	3	4	5	6
10. Esta institución es un buen lugar para trabajar	1	2	3	4	5	6
11. Mi espacio de trabajo es agradable para desempeñar mis actividades adecuadamente	1	2	3	4	5	6
12. Soy recompensado(a) justamente por mi trabajo	1	2	3	4	5	6
13. Me siento orgulloso/a de trabajar en la Municipalidad	1	2	3	4	5	6

Relaciones Laborales

14. Existe una buena cooperación entre los departamentos	1	2	3	4	5	6
15. Se me motiva a participar en actividades de grupo	1	2	3	4	5	6
16. Aquí se aprecia y se respeta a los empleados(as)	1	2	3	4	5	6
17. Siento que encuentro un buen complemento en mis compañeros(as) para desarrollar los proyectos de grupo	1	2	3	4	5	6

Opciones de Respuesta

1. Nunca	4. Casi Siempre
2. Casi Nunca	5. Siempre
3. Algunas Veces	6. N/R

Procesos y Procedimientos organizacionales

18. Los procesos de trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5	6
19. Los cambios en procedimientos operativos son explicados	1	2	3	4	5	6
20. Los procedimientos operativos se mantienen actualizados	1	2	3	4	5	6
21. Se buscan mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo	1	2	3	4	5	6

Solución de Conflictos

22. Los problemas son identificados y claramente definidos	1	2	3	4	5	6
23. Los problemas son solucionados tan pronto como es posible	1	2	3	4	5	6
24. Las soluciones ofrecidas a los problemas son las más adecuadas	1	2	3	4	5	6
25. Cuando tengo problemas o inquietudes en mi trabajo puedo contar con mis compañeros	1	2	3	4	5	6

Nivel de identificación con la Institución

26. La Visión y la Misión de la organización están claramente definidas	1	2	3	4	5	6
27. Entiendo mis metas y objetivos	1	2	3	4	5	6
28. Doy un buen servicio a mis clientes externos e internos	1	2	3	4	5	6
29. Las metas y objetivos son realistas y alcanzables	1	2	3	4	5	6

Sistemas de Reclutamiento y Selección.

30. Se realizan procesos de reclutamiento y selección a nivel interno	1	2	3	4	5	6
31. Los concursos internos brindan oportunidades por igual para quienes participan en estos. Son objetivos	1	2	3	4	5	6
32. Le han participado de algún proceso de selección	1	2	3	4	5	6

Opciones de Respuesta	
1. Nunca	4. Casi Siempre
2. Casi Nunca	5. Siempre
3. Algunas Veces	6. N/R

Programas y tipos de capacitación.

33. Tengo las habilidades que necesito para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6
34. Los programas de entrenamiento y desarrollo son efectivos	1	2	3	4	5	6
35. La municipalidad provee oportunidades adecuadas para el entrenamiento	1	2	3	4	5	6
36. La gente es estimulada para aprender nuevas habilidades	1	2	3	4	5	6

Reconocimiento

37. Soy reconocido(a) o premiado(a) por la toma de riesgos	1	2	3	4	5	6
38. Las recompensas se basan en el desempeño y los resultados	1	2	3	4	5	6
39. Soy reconocido(a) cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4	5	6
40. Los reconocimientos recibidos me motivan a continuar esforzándome por cumplir mi trabajo de la mejor manera	1	2	3	4	5	6

III Parte: Coloque una X para responder a las siguientes preguntas de SÍ o NO, o utilice N/R en caso de no tener relación con alguna de ellas.

Procedimientos para el Análisis de Puestos

41. Están los puestos diseñados de acuerdo a las funciones y necesidades que debe cubrir la municipalidad.	1. Sí	2. No	3. N/R
42. Las funciones de su puesto son acordes con sus capacidades.	1. Sí	2. No	3. N/R
43. Existe sobrecarga de funciones para los puestos	1. Sí	2. No	3. N/R
44. La distribución de las funciones son acordes a los departamentos	1. Sí	2. No	3. N/R

Sistema de Evaluación del Desempeño

45. Existen sistemas para la evaluación del desempeño de las labores	1. Sí	2. No	3. N/R
46. Conozco los programas que evalúan mi desempeño	1. Sí	2. No	3. N/R
47. Hay alguna persona en mi trabajo que me estimula a progresar y a mejorar mi desempeño	1. Sí	2. No	3. N/R
48. Considero justo el sistema(s) usado(s) para evaluar mi desempeño	1. Sí	2. No	3. N/R

IV Parte

Responda a las preguntas en forma libre, según su experiencia y opinión sobre los temas que se plantean; por favor responda a todas las preguntas.

49. ¿Cómo pueden mejorarse los programas de capacitación?

50. ¿Qué métodos propondría para realizar las evaluaciones del desempeño?

51. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir por un buen desempeño laboral?

52. ¿Como es la calidad de los servicios que se brinda la Municipalidad? ¿Por qué?

1. Excelente	2. Buena	3. Regular	4. Mala
--------------	----------	------------	---------

53. ¿Qué sugerencias considera que puedan ayudar a mejorar su entorno de trabajo?

ANEXO III

Entrevista Gestión de Recursos Humanos

GENERALES

1. A quién le reporta el encargado de Recursos Humanos
- 2.Cuál es el objetivo de la Unidad de Recursos Humanos
3. Es o va hacer la Unidad de Recursos Humanos independiente
4. Por qué no existe un departamento
5. ¿Dispone de presupuesto?
6. Cuáles son las prioridades para el próximo año

ANALISIS DE PUESTOS

7. Quién determina la necesidad de crear un puesto
8. En qué se basan los perfiles para los puestos
9. Quién los elabora

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

10. Quien realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal
11. Cuales son los pasos a seguir
12. Quien toma la decisión final de elegir a la persona que ocupara el puesto

CAPACITACIONES

13. Cómo se establecen las necesidades de capacitación
14. Quienes participan de ese proceso
15. Cómo se establece quienes reciben las capacitaciones
16. Qué instituciones brindan apoyo para dar capacitaciones
17. Se evalúan los conocimientos adquiridos, ¿cómo?
18. Cómo se estimula a los empleados a participar de estos procesos
19. De cuanto presupuesto se dispone para capacitaciones

DESEMPEÑO

20. Cómo se evalúa el nivel de desempeño de los trabajadores
21. Se conoce el nivel de desempeño por empleado
22. Qué se hace para incrementar estos niveles
23. Cómo se comunican los métodos de evaluación de desempeño al personal
24. Quién y como los establecen
25. Qué medidas se aplican a quienes presentan un bajo desempeño
26. Cómo se refuerzan los altos desempeños
27. Se evalúa si existe sobre carga de funciones para los puestos

COMPENSACION

28. De que manera se dan los procesos de compensación
29. En que se basan estos procesos
30. Existe algún tipo de reconocimiento por una buena labor
31. Quién y como se determina este procesos
32. Cómo se motiva a los empleados a dar un mejor servicio

ANEXO IV

GUÍA DE OBSERVACIÓN #1

Municipalidad de _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Duración aproximada: _____

Observaciones

Observación #1: _____

Observación #2: _____

Observación #3: _____

Observación #4: _____

Observación #5: _____

GUÍA DE OBSERVACIÓN #2

Municipalidad de _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Duración aproximada: _____

Observaciones

Horario de atención al público: _____

Promedio de usuarias por semana: _____

• Tipo de servicios que ofrece la institución:

() Recaudación de impuestos por bienes inmuebles

() Administración de patentes municipales

() Cobro de servicios prestados

() Administración de Cementerio

() Acueducto

() Ingeniería – Trámites de Construcción

() Mantenimiento de caminos vecinales

() Aseo de vías

() Servicio de recolección de basura

() Oficina de la mujer

Otros: _____ .

• Cantidad de personal de servicio que tiene contacto directo con usuarios:

• Infraestructura de la municipalidad (estado general del edificio):

() Aseo () Pintura () Rotulación

() Pizarra informativa () Sala de espera

Oficinas: () Equipos en buen estado () Materiales requeridos () Aseo

Servicios: () Agua () Baños () Aseo

Otros factores que se observen: _____

• Ambiente: _____

• Conductas del personal: _____

• Conductas de usuarios: _____

Observación del entorno

- () Parqueo para usuarios
- () Accesibilidad a la municipalidad

• Cuadras alrededor de la municipalidad - aspectos: _____

• Estado del parque comunitario: _____

• Estado de las calles: _____

• Cualquier otro factor observado: _____

ANEXO V

Organigrama: Municipalidad de Grecia Mapa Básico de Organización Municipal por Procesos (Niveles, Procesos, Subprocesos y Actividades Generales)

Brindado por la Municipalidad
No disponible para formato digital

ANEXO VI

Organigrama: Municipalidad de Palmares Mapa Básico de Organización Municipal por Procesos (Niveles, Procesos, Subprocesos y Actividades Generales)

Brindado por la Municipalidad
No disponible para formato digital

ANEXO VII

Ejemplo de la descripción de un grupo: *Grupo Profesional Municipal*

Tomado del Manual de Clases de Puesto Municipal
No disponible para formato digital

ANEXO VIII

Ejemplo de una categoría de Grupo: *Grupo Profesional Municipal 2*

Tomado del Manual de Clases de Puesto Municipal
No disponible para formato digital

ANEXO IX

Evaluaciones de Desempeño Municipal

5 Tipos de evaluación por nivel:

Operario, Técnico, Administrativo, Profesional y Dirección

Brindado por la Municipalidad de Grecia

No disponible para formato digital