



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®**

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

REPORTE FINAL PARA ACREDITAR LA RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL

PRESENTA:

PERLA MARTÍNEZ MARMOLEJO

CARRERA:

INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL MIXTA

**IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE COMPENSACIÓN,
BENEFICIOS, RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS AL
PERSONAL**

H. AYUNTAMIENTO DE TEPEZALÁ



Asesor Externo

Israel Pasillas Jiménez

Asesor Interno

Laura Lorena Alba Nevares

12 Diciembre de 2024.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de residencias, no hubiera sido posible sin el apoyo de varias personas.

Mi más sincero agradecimiento a la maestra Laura Lorena Alba Nevares por su guía y asesoría durante todo el proceso de elaboración de este proyecto, su apoyo ha sido fundamental para alcanzar los objetivos planteados y poder concluir satisfactoriamente mi proyecto.

Además, quiero agradecer al H. Ayuntamiento de Tepezalá por permitirme realizar mi residencia profesional en la presidencia, brindándome la oportunidad de desarrollar mis habilidades y conocer de cerca el entorno laboral.

Agradezco también a mi familia por su apoyo incondicional y comprensión durante toda esta etapa, sin su ánimo y motivación no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

RESUMEN.

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño e implementación de un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas en el municipio de Tepezalá, con el fin de mejorar el bienestar y motivación de los empleados del H. Ayuntamiento, optimizando la gestión de los recursos humanos y fomentando un ambiente laboral más productivo y comprometido. El sistema propuesto busca garantizar la equidad interna, mejorar el desempeño organizacional y contribuir a la retención del talento.

Durante el desarrollo del proyecto, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los problemas principales, así mismo se analizó el presupuesto del municipio con el fin de asegurar que el nuevo sistema estuviera alineado con las capacidades presupuestarias del municipio y con las mejores prácticas en el ámbito público. A través de encuestas, entrevistas y estudios comparativos con otros municipios, se establecieron los principios clave para la creación de un sistema de compensación justo, transparente y flexible.

El sistema propuesto contempla la asignación de compensaciones salariales basadas en el desempeño, el establecimiento de beneficios, así como un sistema de reconocimiento y recompensas que valore tanto los logros individuales como los resultados colectivos. Además, se integraron mecanismos de evaluación y retroalimentación para asegurar la efectividad y la mejora continua del sistema.

Los resultados preliminares muestran un aumento en la satisfacción laboral de los empleados y un mayor compromiso con las metas del municipio, aunque se recomienda seguir evaluando el impacto de las nuevas políticas y realizar ajustes según sea necesario.

Este proyecto concluye con una serie de recomendaciones para la implementación gradual del sistema, así como un sistema de seguimiento y evaluación que garantice la sostenibilidad y efectividad del mismo a largo plazo. La implementación exitosa de este sistema contribuirá significativamente a fortalecer la estructura organizativa del ayuntamiento y a mejorar el clima laboral, impulsando la eficiencia y el bienestar del personal del H. Ayuntamiento.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.	3
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.	11
3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.....	14
3.1 Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo para los empleados.	14
3.2 Desigualdad y discriminación	14
3.3 No se respeta el tabulador para el pago de los sueldos.....	15
3.4 Falta de comprobantes de pago.....	16
3.5 Presupuesto limitado.....	16
3.6 Cambios constantes de personal	17
3.7 Comunicación no efectiva	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	20
5.1 Objetivo general.	20
5.2 Objetivos específicos.	20
6. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1 Administración.....	21
6.2 Proceso administrativo	21
6.3 Administración de recursos humanos	24
6.4 Sistemas de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas	32
7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	36
7.1 Análisis de la situación actual	36

7.2 Investigación en fuentes secundarias para la definición del modelo a implementar	39
7.3 Diseño del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas	40
7.4 Implementación del sistema.....	41
7.5 Supervisión y evaluación.....	41
7.6 Comunicación y capacitación	42
7.7 Coordinación con departamentos.....	42
7.8 Presentación de informes.....	42
8. RESULTADOS	43
8.1 Resultados de las encuestas realizadas sobre los principales problemas.	43
8.2 Criterios de evaluación.....	44
8.3 Estructura salarial	45
8.4 Fortalezas y áreas de mejora.....	47
8.5 Objetivos y metas.....	48
8.6 Bonificaciones monetarias	49
8.7 Beneficios del sistema	52
8.8 Resultados de encuestas generadas	53
8.9 Recomendaciones para la mejora del sistema.....	57
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
9.1. Conclusiones.....	58
9.2. Recomendaciones	58
10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS.....	60
11. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61
Referencias de internet.	61
Referencias de libro	61
12. ANEXOS	62
anexo i oficio para capacitación	62
anexo ii formato de criterios de evaluación	63

anexo iii escalas salariales.....	64
anexo iv reconocimiento empleado del mes	65
anexo v entrega del premio del mes.	66
anexo vi código qr generador de encuestas.....	66
anexo vii encuestas generadas.....	67

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1 Comparación de salarios del tabulador de la ley de egresos al real	15
Tabla 2 Sueldos según el tabulador de la ley de egresos.....	16
Tabla 3 Presupuesto 2024 del área de RH.....	17
Tabla 4 Índice de rotación de personal	18
Tabla 5 Problemas identificados.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Criterios de evaluación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Sistema de calificación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8 Estructura salarial del H. Ayuntamiento	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Fortalezas y áreas de mejora	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Objetivos y metas del nuevo sistema.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11 Bonificación monetaria.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Tabla comparativa beneficios económicos del municipio de Tepezalá y Cosío	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13 Estructura salarial	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Implementación de beneficios	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Resultados de coordinación con departamentos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Recomendaciones y acciones sugeridas para la mejora del sistema	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1 Organigrama general del ayuntamiento.....	12
Figura 2 Diagrama del sistema de compensación, beneficios, recompensas y reconocimiento	34
Figura 3 Resultado de encuestas	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 Tipo de premio porcentaje	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Indicador de encuestas de satisfacción	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Tasa de rotación de personal	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Indicador de productividad del mes de enero- septiembre	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8 Indicador de productividad del mes de octubre..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9 Resultados de encuesta de capacitación.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10 Oficio para capacitación	62
Figura 11 Formato de criterios de evaluación.....	63
Figura 12 Escalas salariales	64
Figura 13 Reconocimiento empleado del mes.....	65
Figura 14 Entrega del premio del mes.....	66
Figura 15 Código QR generador de encuestas.....	66
Figura 16 Encuestas generadas.....	67

1. INTRODUCCIÓN.

El presente reporte final de Residencia profesional, el cual se llevó a cabo en el área de Recursos Humanos del H. Ayuntamiento de Tepezalá durante el periodo de agosto a diciembre de 2024, tiene como objetivo el diseño e implementación de un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas para el personal que labora en el municipio, con la finalidad de mejorar la eficiencia, productividad y motivación de los empleados municipales; el sistema busca establecer una estructura justa y equitativa que permita valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores, al mismo tiempo que fomente un ambiente de trabajo positivo y comprometido con el bienestar organizacional.

Antes que nada, se comenzó por identificar los problemas a resolver y priorizarlos, en donde se determinaron cuáles eran los más importantes. Una vez identificados, se procedió a elaborar la justificación del proyecto, para lo que se buscó información detallada para explicar cada uno de ellos.

Conocido todo lo anterior, se procedió a la formulación del objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, los cuales están encaminados a la implementación del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas del personal, el cual es desarrollar un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas del personal del H. Ayuntamiento de Tepezalá así como la implementación y evaluación del mismo.

Fue necesario realizar una investigación documental y capacitarse durante todo el proceso, y como resultado de la investigación bibliográfica hecha en distintas fuentes se definió un marco teórico el cual da un fundamento a todas las acciones desarrolladas para el logro de los objetivos.

Más adelante en el documento se describen en detalle las distintas acciones que se realizaron para el cumplimiento de los objetivos, seguido de otro apartado en el que se integran los resultados en los que se comprueba el cumplimiento de los mismos.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, en donde se plantea, entre otras cosas, las acciones que se proponen sean llevadas a cabo para dar continuidad en la implementación del sistema.

Finalmente se hace una descripción de las competencias profesionales que como futura ingeniera en gestión empresarial tuve oportunidad de desarrollar y aplicar a lo largo del proyecto.

Los anexos que se presentan incluyen documentos que fueron elaborados y aplicados a lo largo de la implementación del sistema, tal cómo, encuestas aplicadas, entre otros, para de esta forma facilitar datos con el objetivo que la información sea concisa.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.

El H. Ayuntamiento de Tepezalá, se encuentra en la región norte del estado de Aguascalientes limitando con los municipios de Asientos, Rincón de Romos y Pabellón de Arteaga. La alcaldesa municipal es la titular del ayuntamiento y tiene la responsabilidad de ejecutar las decisiones del Cabildo.

El Cabildo está integrado por la alcaldesa municipal y los regidores quienes son electos por un periodo de tres años; son 10 regidores en total y se dividen en 5 regidores de mayoría relativa y 5 regidores de representación proporcional. La titular del Ayuntamiento es la Lic. Leticia Olivares Jiménez, quien fue electa el pasado 2 de junio y cubrirá un periodo de 3 años gestionando el recurso municipal de Tepezalá; en el honorable Ayuntamiento trabajan alrededor de 653 trabajadores, de los cuales 203 son sindicalizados, 305 los que se encuentran en nómina y 145 en subsidio.

El H. Ayuntamiento cuenta con 15 direcciones las cuales son: 1) Secretaria del Ayuntamiento, órgano administrativo que apoya a la Presidenta Municipal y al Cabildo; 2) Finanzas, el cual se encarga de la recaudación de impuestos y gestión de las finanzas municipales; 3) Recursos Humanos, responsable de la contratación de personal; 4) Sindicaliza, el cual se encarga de entregas de finiquitos, apoyos a la ciudadanía en temas jurídicos; 5) Desarrollo Social, departamento que se encarga de la implementación de programas sociales y de apoyo a la comunidad; 6) Contraloría, se encarga de la fiscalización y control de la gestión municipal; 7) Obras públicas, se encarga de la planificación, ejecución y supervisión de obras públicas; 8) Agua potable, se encarga de la prestación de servicios como agua y drenaje; 9) Servicios públicos, se encarga de la recolección de basura y mantener limpias las áreas verdes; 10) Relaciones públicas, se encarga de manejar la comunicación entre el gobierno municipal y la comunidad así como promover la imagen del municipio; 11) Turismo, se encarga de la promoción y desarrollo del turismo en el municipio; 12) Deportes, se encarga de promover y desarrollar la actividad física y deportiva en el municipio; 13) Reglamentos, se encarga de emitir licencias de negocios; 14) DIF, se encarga de mejorar la calidad de vida de las familias y personas en situaciones vulnerables; 15) Instancia de la mujer, se encarga de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

12

Cuando hay una vacante de personal se lleva a cabo dos tipos de reclutamiento: interno y externo; el director de RH busca candidatos dentro de la plantilla del Ayuntamiento para así reducir costos y tiempo, aprovechando que el personal interno ya tiene conocimiento de la cultura y valores del Ayuntamiento; también se lleva a cabo el reclutamiento externo, lo que permite atraer personal con nuevas habilidades, perspectivas y experiencias. Normalmente estas personas deben ser muy recomendadas y no a todos se les ofrece trabajo.

Es importante resaltar la existencia de una figura clave dentro de la organización informal del ayuntamiento, que desempeña un papel fundamental en la comunicación entre los empleados y la presidenta municipal. Esta persona, reconocida como líder de los trabajadores, se encarga de recibir todas las sugerencias, inquietudes y peticiones del personal, actuando como un canal de transmisión entre los empleados y la autoridad superior. Gracias a su cercanía y confianza con la presidenta municipal, esta figura informal tiene la capacidad de representar y plasmar las preocupaciones y propuestas del personal, lo que facilita un flujo de comunicación directa y efectiva dentro de la estructura organizacional.

3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.

En este apartado se presentan los principales problemas a resolver dentro del H. Ayuntamiento de Tepezalá, explicando a detalle cada uno de ellos.

3.1 Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo para los empleados.

La falta de oportunidades del personal es porque la mayor parte de los directores encargados de áreas son posicionados no de acuerdo al perfil del puesto, sino en razón de compromisos políticos de la administración en turno, resultando que no cuenten, en ocasiones, con los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para ocupar los cargos.

Por otro lado hay 45 % de auxiliares y secretarías que tienen base fija, otros que tienen contrato por tiempo definido y una última parte que reciben un subsidio.

Los únicos que pueden aspirar a crecer dentro de la estructura organizacional son los de base, siendo que su contrato es indefinido, ya que los otros han sido reclutados por un tiempo específico para realizar actividades determinadas. La mayoría de estas personas cuentan con el conocimiento adecuado, pero generalmente no se les permite aspirar a mejores puestos, ya que éstos los reservan para los compromisos políticos.

Los trabajadores de subsidio están en desventaja ya que ellos no tienen acceso a algunas prestaciones económicas, solo reciben 30 días de aguinaldo en comparación con los de contrato y los de base, quienes reciben 60 días.

Por otro lado, aunque el personal auxiliar y secretarías realizan el trabajo administrativo más importante, ya que son los que saben qué es lo que se tiene que hacer, éste no es reconocido, sino a quien se reconoce es al director del área.

Lamentablemente, se ha observado que las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización no siempre se basan en el mérito y conocimiento del personal, sino en la influencia política y apoyo.

3.2 Desigualdad y discriminación

El 30% de los empleados según encuestas de satisfacción tienen posibles casos de discriminación o desigualdad en el trato de los empleados; el área de Recursos Humanos realiza por semana encuestas de satisfacción al personal del ayuntamiento con instrumento en cuestionarios de papel con preguntas bien estructuradas las cuales se entregan a los empleados para que las respondan, para saber cómo se sienten, si

tienen alguna disconformidad los resultados de las encuestas arrojaron que del 100% de los trabajadores encuestados el 30% de ellos dicen tener una desigualdad o discriminación.

3.3 No se respeta el tabulador para el pago de los sueldos

Los pagos del personal deberían hacerse conforme a derecho respetando el tabulador, el cual está publicado en la ley de egresos, Sin embargo, el tabulador actual se hace conforme a lo que dice la titular del Ayuntamiento, resultando en sueldos más bajos, tratando de obtener ahorros para poder utilizar el remanente en otras necesidades.

Por ejemplo, en la tabla 1 se muestra una comparación hecha de 2 puestos para los que el tabulador tiene una cantidad asignada y la percepción real es diferente.

Concepto	Tabulador		Real	
Auxiliar administrativo A	Desde \$20,000.00	Hasta \$23,000.00	Desde \$8,000.00	Hasta \$12,000.00
Secretaria A	\$12,000.00	\$14,000.00	\$6,000.00	\$8,000.00

Tabla 1 Comparación de salarios del tabulador de la ley de egresos al real

Fuente: Elaboración Propia.

Aunado a ello, no se aplica el principio de equidad que se marca en la Ley Federal del Trabajo Artículo 84, que menciona que los trabajadores tienen derecho a igualdad de salario para trabajo igual en el mismo centro de trabajo, sin distinción de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, condición social o cualquier otra condición, lo que se observa dado que hay personas que tienen el mismo puesto pero su sueldo es distinto, nuevamente ocasionado por la falta de respeto a la aplicación del tabulador.

Esta situación es conocida por el personal, lo cual genera insatisfacción y desconfianza hacia la administración, generando un sentimiento de falta de justicia, entendiendo la justicia como el dar a cada quien lo que se merece.

En la tabla 2 se muestra el tabulador de sueldos del personal administrativo A y secretarías de tipo A donde se puede observar el monto asignado a ganar sobre la Ley de egresos.

Tabulador de sueldos directo	Mensual desde	Hasta
------------------------------	---------------	-------

Puesto		
Auxiliar administrativo A	\$20,000.00	\$23,000.00
Secretaria A	\$12,000.00	\$14,000.00

Tabla 2 Sueldos según el tabulador de la ley de egresos

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Falta de comprobantes de pago

Todos los trabajadores asalariados tienen el derecho de tener un recibo de pago, el cual se puede entregar de forma digital o impresa, sin embargo en el municipio no se hace entrega de ningún tipo de comprobante ni se firma ninguna nómina, lo que además de estar en contra de la ley, genera insatisfacción en los trabajadores ya que no hay claridad de las percepciones y prestaciones que están recibiendo, y los aleja de la posibilidad de hacer reclamos en caso de haber errores en su cálculo.

3.5 Presupuesto limitado

El H. Ayuntamiento de Tepezalá recibe varias aportaciones por el órgano superior de la federación, cada fondo es para distintas funciones. El fondo designado para el presupuesto de los gastos administrativos y de nómina es el fondo de aportaciones, la nómina tiene un gasto variado por quincena debido a las bajas de personal, fallecimientos o personal nuevo ingreso, el fondo tiene buen presupuesto para incentivar a los trabajadores con bonos, o incremento de salario.

El área de Recursos Humanos recibe el presupuesto mensualmente para los pagos a tiempo de seguros, ISSSSPEA pensionados, además de esto recibe presupuesto para estar impartiendo capacitaciones de distintos términos al personal mensualmente. En la tabla 3 se muestra el presupuesto 2024 del área para cada uno de los rubros

Presupuesto 2024	Cantidad
Remuneraciones al personal de carácter permanente	\$30,291,900.00
Sueldos base al personal permanente	\$30,291,900.00
Remuneraciones adicionales y	\$9,308,400.00

especiales	
Prima quinquenal por años de servicios efectivos	\$418,900.00
Prima vacacional	\$670,500.00
Aguinaldo	\$7,439,000.00
Compensaciones	\$780,000.00
Seguridad Social	\$7,500,000.00
Cuotas al IMSS	\$3,000,000.00
Aportaciones a fondos de vivienda ISSSSPEA	\$4,500,000.00
Otras prestaciones sociales y económicas	\$2,060,596.48
Indemnizaciones por retiro	\$800,000.00
Apoyo de transporte	\$328,500.00
Apoyo de renta	\$305,500.00
Bono de despensa	\$414,553.60
Pago de estímulos a servidores públicos	\$212,042.88

Tabla 3 Presupuesto 2024 del área de RH

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Cambios constantes de personal

Los cambios frecuentes en la administración del personal a otras áreas afectan la estabilidad y confianza de los mismos lo que provoca un alto porcentaje de renunciaciones, no importando su tipo de contratación, ya que al procurar permanecer en su zona de confort, rechazan el cambio.

En la tabla 4 se muestra el índice de rotación de personal en el H. Ayuntamiento, en la que podemos observar el número de personas que se contratan, bajas totales, despidos, jubilaciones, personal a fin de año para calcularlo

Índice de Rotación de Personal						
Número de personas que se contrataron en 2023	Bajas: Despidos y Renuncias	Jubilaciones y defunciones	Bajas totales	Trabajadores al inicio del año	Trabajadores al final del año	IRP
83	91	3	94	562	653	14.39%

Tabla 4 Índice de rotación de personal

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Comunicación no efectiva

Es necesario mejorar la comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos. Las diferentes áreas solo conviven con el personal interno, cuando se tiene un problema para trabajar en equipo si no se soluciona se echan la culpa unos con otros evadiendo responsabilidades que les corresponden, no se tiene una buena comunicación.

Generalmente sucede cuando llegan oficios de gobierno del estado, provocando en ocasiones que se tengan que pagar multas por no haber entregado los requerimientos que se hacen en los mismos a tiempo. En ocasiones se llega a realizar el doble trabajo por no saber comunicarse.

En conclusión el ambiente laboral se ve impactado por la mala comunicación que existe entre departamentos. Hay una encuesta de satisfacción de personal que se hace cada trimestre mediante una encuesta llamada “tu opinión cuenta” y además se realizan actividades para fomentar el trabajo en equipo, en las cuales se ha encontrado que el personal no quiere participar de manera positiva.

4. JUSTIFICACIÓN.

La situación actual en el H. Ayuntamiento de Tepezalá revela una brecha significativa en la aplicación de prestaciones de ley, generando desigualdades entre los trabajadores. Esto ha llevado a una alta rotación de personal, afectando negativamente la eficiencia y productividad de la institución.

El desarrollo e implementación de un sistema de compensación, beneficios, recompensas y reconocimiento al personal con el objetivo de motivar al personal del H. Ayuntamiento permitirá garantizar la igualdad y justicia laboral en el H. Ayuntamiento de Tepezalá. El sistema contendrá estrategias para implementar bonificaciones, recompensas, reconocimiento, programas de reconocimiento (empleado del mes, reconocimiento público, recompensas monetarias, bonificación por cumplimiento de objetivos), lo cual mejorará la calidad de vida de los trabajadores, reducirá la rotación del personal y aumentará la productividad y eficiencia institucional.

La Ley Federal del Trabajo tiene artículos específicos para la equidad de trabajos los cuales son: Los artículos 153-A, 153-B y 153-C de la Ley Federal del Trabajo LFT hablan sobre la igualdad sustantiva en las relaciones laborales. Esto implica que todas las personas deben tener el derecho a ejercer plenamente sus derechos a la igualdad, la equidad de género, las libertades y la no discriminación. El artículo 84 de la LFT establece que el salario de un trabajador incluye las prestaciones en especie, las gratificaciones, las comisiones, las primas, la habitación, las percepciones y cualquier otra cantidad o prestación que se le entregue por su trabajo. El artículo 86 de la LFT establece que a trabajo igual, debe corresponder salario igual. Esto aplica cuando el trabajo se realiza en las mismas condiciones, jornada y puesto, y con la misma eficiencia.

Estos artículos de la Ley Federal del Trabajo deben de ser aplicados en todos los centros de trabajo dentro del territorio nacional, sin embargo en cada organización por más pequeña o grande que se encuentre se deben implementar en todos los sectores público o privado

Se plantea en el proyecto la implementación de este sistema para tener una mayor equidad con los trabajadores tomando en cuenta los artículos de la Ley Federal del Trabajo, se pretende dar mención y reconocimiento a los trabajadores, compensarlos su labor, para mantenerlos motivados, ya que el H. Ayuntamiento no cuenta con varias prestaciones que debería.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.

5.1 Objetivo general.

Diseñar e implementar un sistema de compensación, benéficos, reconocimiento y recompensas para el personal en el H. Ayuntamiento de Tepezalá.

5.2 Objetivos específicos.

1. Desarrollar un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas del personal del H. Ayuntamiento de Tepezalá.
2. Implementar y evaluar un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas del personal del H. Ayuntamiento de Tepezalá.

6. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento de este proyecto de residencias profesionales. Se presenta la explicación de la administración, el proceso administrativo, administración de recursos humanos, sistemas de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas

6.1 Administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Chiavenato, 2001).

Robbins y Coulter (2000), mencionan que la administración consiste en la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas. Coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran.

La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes (Robbins y Coulter, 2000).

Con estos grandes autores nos damos cuenta que la administración es un proceso en el cual planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos los recursos de una organización de esta manera logrando alcanzar objetivos específicos de una manera eficiente.

6.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planificación, organización, dirección y control de una empresa (Blandez, 2016).

A través de las distintas funciones administrativas dentro de una organización se busca aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz. Estas funciones de acuerdo con Terry (1968), son la planeación la cual es la formulación de actividades; tenemos la organización la cual es de suma importancia para la clasificación de actividades; la integración es la que se encarga de satisfacer las necesidades de la empresa; la dirección es la encargada dentro del proceso administrativo de la ejecución de los planes; para concluir tenemos el control, el cual es

de suma importancia dentro del proceso administrativo, ya que se encarga de medir los resultados finales obtenidos.

6.2.1 Planeación

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (Terry, 2000).

Munch y García (1999) la definen como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

La planeación, de acuerdo con Cipriano (2015), es muy importante dado que es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo; en ella se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas; prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas; toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición; tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso; estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades; permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión; programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura; trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso; establece las bases para que se dé el control; establece las bases para que se organice la organización; y es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

6.2.2 Organización

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Munch, 2009).

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisar y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (Koontz y Weihrich, 1999).

La organización de acuerdo con Cipriano, (2015) es muy importante dado que define la estructura correcta de las empresas; determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes; elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización; es un medio para lograr lo planeado; coordina la división del

trabajo para que se dé un orden; y determina la estructura para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

6.2.3 Integración

La función administrativa de integración consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente (González, 2015).

La integración consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social (Reyes, 2015).

La integración de acuerdo con Reyes (2005) es de gran interés puesto que es el primer paso práctico de la etapa dinámica de la administración y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa consecutiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada; es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico; aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir material, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente porque en forma constante hay que estar integrado el organismo tanto para proveer a su crecimiento normal ampliaciones etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

6.2.4 Dirección

Algunos autores también conocen la función administrativa de dirección como ejecución, por lo que podemos entender de forma indistinta el uso de cualquiera de los dos términos dentro del estudio del proceso administrativo.

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión (Munch, 2010).

Kazmer (2002) menciona que la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

La dirección de acuerdo con Cipriano (2015) es de gran importancia puesto que por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo; se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación; lo establecido en la planeación y organización se pone en movimiento como un proceso continuo; se fundamenta un buen clima en la empresa entre

colaboradores y directivos; se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro; y por último, es una de las bases para que se aplique el control.

6.2.5 Control

El control es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles (Dupuy y Rolland, 1992).

De acuerdo con Amat (1992), el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización

El control de acuerdo con Cipriano (2015) es de mucho interés puesto que sirve para comprobar la efectividad de la gestión; promueve el aseguramiento de la calidad; protege los activos; garantiza el cumplimiento de los planes; establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo; a través de éste se detectan y analizan las causas de las desviaciones, para evitar que se repitan; y por último, es un fundamento para el proceso de planeación.

6.3 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acontecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 2015).

La administración de recursos humanos según Arias (2015), es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización se puede referir al nivel individual y a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

La disciplina persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Fernández, 1971).

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización funcionará; de lo contrario se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos. (Drucker, 1955).

Louart (2001), explica sobre los instrumentos económicos, los instrumentos jurídicos y los instrumentos psicosociológicos, los cuales son de suma importancia dentro de la administración de recursos humanos, son herramientas fundamentales que permiten gestionar eficazmente a los empleados dentro del H. Ayuntamiento; cada tipo de instrumento tiene un propósito específico y contribuye al desarrollo, bienestar y productividad de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Tepezalá.

Los instrumentos económicos son reportes de perspectiva de producción, análisis de mercados, estudio de costos y resultados relacionados con los indicadores de los objetivos de la empresa a nivel local, nacional o internacional, según corresponda; los instrumentos jurídicos son el conocimiento de la legislación, dado que se requiere dominar todo lo relacionado con la contratación, conocer las reglas de la negociación tanto en tanto de cooperación como de conflicto; los instrumentos psicosociológicos estos son conocimientos sobre pedagogía, en especial en el aprendizaje de adultos, métodos de comunicación, técnicas del trabajo en equipo, resolución de conflictos, así como la aplicación de instrumentos como test, entrevistas de selección y evaluación (Louart, 2001).

La administración de Recursos Humanos se relaciona fuertemente con todas las funciones administrativas:

- con la *planeación* dado que es necesario identificar las necesidades de personal, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados;
- con la *organización* dado que en esta función es en donde se determina la estructura necesaria para llevar a cabo los planes;
- con la *integración* ya que es la función que se relaciona con las actividades de reclutamiento, selección e integración del personal a su puesto, la cual busca satisfacer las necesidades de la empresa al hacer llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente;
- con la *dirección* siendo que es la función en la que se ejerce, la motivación, comunicación y la supervisión y donde se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social;
- por último con el *control*, siendo que es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que identifica las desviaciones de lo ejecutado a lo planeado, para aplicar en su caso, medidas correctivas que permiten que las acciones sean realizadas.

6.3.1 Elementos principales de la administración de recursos humanos

6.3.1.1 Estructura organizacional.

De acuerdo con Drucker (1954), la estructura es esencial para la efectividad de una empresa ya que define la forma en que se organizan los roles y responsabilidades afecta directamente la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.

De acuerdo con Dessler (1999), la estructura es la forma en que se organizan y distribuyen las actividades, roles y responsabilidades dentro de una empresa. Resalta que su propósito es facilitar la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales.

6.3.1.2 Organigrama

Un organigrama es una representación visual de la estructura organizacional que muestra las líneas de autoridad a través de las que se identifica la cadena de mando, las relaciones de personal, los comités permanentes y las líneas de comunicación (Ferrel *et al*, 2004).

Franklin (2004) define un organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

De acuerdo con los autores Azkue e Inés (2024), los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras, a veces incluyen fotos, información de contacto, correo electrónico y enlaces a páginas web, íconos e ilustraciones. Las líneas rectas o con un ángulo de 90 grados unen los niveles. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización. Un organigrama es un esquema o representación gráfica de la estructura de una organización, que refleja los departamentos con su respectivo responsable a cargo y cómo se relaciona cada área entre sí. Un organigrama puede reflejar una serie de pasos a seguir entre diferentes sectores durante un proceso de trabajo.

Así mismo, un organigrama es importante porque es una herramienta que evidencia o da a conocer la estructura y el tamaño de una organización, tanto a los empleados como a las personas externas que accedan a esa información (Azkue e Inés, 2024).

Contar con un diagrama de las distintas áreas y funciones que conforman una empresa o institución permite analizar cambios o mejoras en la estructura con el objetivo de optimizar su desempeño (Azkue e Inés, 2024).

Un organigrama siempre es importante que se mantenga actualizado a medida que pasa el tiempo y la organización modifica su estructura departamental (Azkue y Inés, 2024).

6.3.1.3 Unidad de mando

Fayol (1916) en Lopez (2024) habla sobre la unidad de mando es el principio de gestión que establece que cada empleado debe recibir órdenes de un único superior. En pocas palabras, significa que no puedes tener dos jefes diciéndote qué hacer. Este principio fue acuñado por Henri Fayol en el año de 1916, uno de los padres de la administración moderna, y se basa en la idea de que la claridad en la estructura de mando es esencial para una gestión efectiva.

Este principio evita la dualidad de mando, que es cuando un empleado recibe órdenes de dos o más superiores. La unidad de mando mejora la productividad, reduce los conflictos laborales y facilita la toma de decisiones. Es un principio fundamental en organizaciones jerárquicas, como las empresas y las organizaciones militares Fayol (1916) en Lopez (2024).

6.3.1.4 Tramo de control

George (2005), nos dice que el tramo de control se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficaz; analizar la amplitud del tramo de control es importante porque determina cuántos niveles jerárquicos tendrá una organización.

Así mismo, el tramo de control es el número de empleados bajo las órdenes directas de un superior inmediato. Un tramo de control amplio implica un alto número de trabajadores que informan a un supervisor. Por lo contrario, un número reducido presupone que un número pequeño informa a un supervisor (Del Brío et al, 2008).

6.3.1.5 Manual de organización

De acuerdo Koontz y O'Donnell (2008), un manual de organización es un documento de apoyo administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre las funciones y objetivos de una organización, además de dar a conocer su

marco legal, atribuciones, organización; asimismo, describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades, constituyendo un apoyo de consulta para el personal.

Chiavenato (2009), define un manual de organización como una herramienta administrativa que proporciona la descripción detallada de la estructura, funciones y procedimientos operativos de una organización. Es utilizado para asegurar la correcta asignación de responsabilidades y mejorar la comunicación interna.

Drucker (2006), establece que un manual de organización es documento dinámico que no solo organice los puestos y las tareas, sino que también proporcione una visión clara de los objetivos estratégicos y las metodologías de trabajo para alcanzarlos, asegurando que cada miembro de la organización tenga claras sus responsabilidades y el alcance de su labor.

6.3.1.6 Análisis de puesto

Para Arias (2015), nos dice que el análisis de puesto es un método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existen en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto (Arias, 2015).

El análisis de puesto se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que para la mejor distribución de las actividades, como para la definición de las funciones de alta gerencia; es base para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos y salarios y lo que se refiere de reclutamiento, selección y desarrollo del personal (Ponce, 1966).

6.3.1.7 Jerarquía

Weber (1922), define la jerarquía como una estructura burocrática en la que el poder y la autoridad se distribuyen de manera escalonada, asegurando que cada nivel de la organización tenga responsabilidades claras y que las decisiones se tomen de manera sistemática y formal.

De acuerdo con Drucker (1954), subraya que la jerarquía debe ser flexible y enfocarse en el rendimiento y la eficacia de la organización. La jerarquía no debe ser una carga burocrática, sino una forma de distribuir responsabilidades de manera clara y eficiente, maximizando la productividad.

La jerarquía Mintzberg (1954), la define como un elemento clave de las estructuras organizacionales. Él distingue entre diferentes tipos de estructuras (como la burocracia y la adhocracia) y cómo la jerarquía juega un papel en la centralización o descentralización del poder dentro de la organización.

6.3.1.8 Planificación de recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato (2002), la planificación de recursos humanos es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo.

Sherman (1998), define la planeación de Recursos Humanos como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera de modo que el recurso humano sea usado con la mayor eficiencia como sea posible donde y cuando se necesite, para lograr las metas de la empresa.

6.3.1.9 Análisis de las necesidades de personal

De acuerdo con Armstrong (1988), el análisis de las necesidades del personal es el proceso de determinar las competencias, capacidades y cantidades de personal necesarias en una organización para cumplir con sus objetivos estratégicos, operativos y de desarrollo a corto y largo plazo, asegurando que la organización cuente con el talento adecuado, en el momento adecuado, con las habilidades adecuadas.

El análisis de las necesidades de personal es fundamental para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso ayuda a identificar cuántos empleados se requieren y qué habilidades son necesarias (Dessler, 1999).

6.3.1.10 Evaluación de las competencias

Para McClelland (1973), la evaluación de desempeño se basa en medir las competencias y motivaciones que impulsan a una persona a rendir de manera efectiva en su trabajo, no sólo evaluando sus resultados o logros inmediatos. Este enfoque de competencias conductuales permite predecir mejor el éxito futuro de los empleados, ya que se enfoca en las habilidades subyacentes y las motivaciones que contribuyen a un rendimiento excepcional.

De acuerdo con Dessler (1999), la evaluación de competencias permite a las organizaciones identificar las habilidades y conocimientos que los empleados poseen y cómo estos se alinean con las metas de la empresa. Esto es crucial para mejorar el rendimiento y facilitar el desarrollo profesional.

6.3.1.11 Previsión de la demanda y oferta de personal

De acuerdo con Storey (1995), la previsión de la demanda de personal implica anticipar las necesidades de trabajo de la organización en términos de habilidades y cantidad de empleados, y en función de los objetivos estratégicos y las condiciones cambiantes del entorno. La previsión de la oferta de personal, por su parte, implica evaluar la disponibilidad interna y externa de recursos humanos, considerando tanto las capacidades actuales como los posibles cambios en el mercado laboral.

Así mismo, Dessler (1999), nos habla sobre la prevención de la demanda y oferta de personal que es un proceso clave en la planificación de recursos humanos que permite a las organizaciones anticipar sus necesidades de personal y evaluar la disponibilidad de talento.

6.3.1.12 Diseño del plan de reclutamiento y selección

Dessler (2013), define el diseño del plan de reclutamiento y selección como el proceso de identificación de las necesidades de personal, la planificación de la estrategia de reclutamiento (decidir si contratar externamente o internamente, los métodos a utilizar, los canales de reclutamiento, etc.) y la selección de los candidatos adecuados mediante un proceso estructurado y basado en competencias.

Armstrong (2020), nos dice respecto al diseño del plan de reclutamiento y selección que le permite a una organización identificar sus necesidades de personal, definir las competencias y requisitos del puesto, y establecer un conjunto de estrategias y procedimientos para atraer, evaluar y seleccionar candidatos que cumplan con esos requisitos.

6.3.1.13 Desarrollo de estrategias de retención

Armstrong (2006), sostiene que las estrategias de retención deben enfocarse en crear un ambiente de trabajo que no solo ofrezca incentivos financieros, sino que también promueva el desarrollo profesional, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto se logra a través de una gestión efectiva del desempeño y oportunidades de crecimiento.

Así mismo, Dessler (1999), nos habla sobre el desarrollo de estrategias de retención, lo cual nos dice que es el proceso mediante el cual una organización implementa un conjunto de políticas y prácticas destinadas a aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, con el objetivo de minimizar la rotación y asegurar que el talento clave permanezca en la empresa.

6.3.1.14 Evaluación y seguimiento del plan

De acuerdo con Mathis y Jackson (2006), la evaluación y seguimiento son procesos interdependientes que permiten medir la efectividad de los planes implementados, identificar áreas de mejora y asegurar que las estrategias de recursos humanos sigan siendo relevantes y alineadas con los objetivos organizacionales.

Dessler (1999), menciona que la evaluación y seguimiento del plan es el proceso sistemático mediante el cual una organización mide la efectividad de sus estrategias de recursos humanos a través de la recolección y análisis de datos, con el objetivo de ajustar y mejorar continuamente las prácticas y políticas implementadas.

6.3.2 Recursos humanos

Martin (2024), nos habla de recursos humanos, nos dice que hacen referencia a todo el conjunto de empleados, trabajadores, que posea una vinculación laboral con una organización, economía, o sector en concreto. En cuanto a la administración de empresas, el término hace referencia a toda esa gestión que involucra a los procesos que se realizan con los empleados, desde antes de la contratación, hasta su último día en la organización.

Si bien es cierto que todas estas tareas forman parte de los deberes del departamento de recursos humanos, parte de ellas también son en parte delegadas a los responsables o managers de la organización (Martin, 2024).

Así mismo Dessler (2020), nos dice que los recursos humanos son un conjunto de prácticas y políticas que se centran en la gestión del personal de una organización. Incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación y compensación de los empleados.

Los recursos humanos son un enfoque que se centra en el desarrollo y gestión del capital humano de una organización, con énfasis en la cultura organizacional y el entorno de trabajo (Storey, 1995).

6.4 Sistemas de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas

6.4.1 Definición de sistema

Arias (2015), define un sistema como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados.

Un sistema es un módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización (Pérez, 2021).

De acuerdo con Bertalanffy (1945), un sistema es un complejo de elementos que interactúan, se relacionan e interdependientemente, con el objetivo de alcanzar un resultado común. El resultado de un sistema es mayor que la suma de sus partes, y el cambio de una de ellas afecta al resto del sistema.

6.4.2 Elementos de un sistema

6.4.2.1 Elementos Estructurales

De acuerdo con Bertalanffy (1973), los elementos estructurales se refieren a los componentes, las relaciones, la estructura y límites. Los componentes son las partes que componen el sistema, las relaciones son las conexiones entre dichos componentes. La estructura es la organización de los componentes y sus relaciones y los límites son las fronteras que definen el sistema.

6.4.2.2 Elementos Funcionales

Bertalanffy (1973), clasifica los elementos funcionales en objetivos, funciones, procedimientos y reglas. Los objetivos son propósitos que se buscan alcanzar, las funciones son actividades que se realizan para lograr objetivos, los procedimientos son pasos que se siguen para realizar funciones y las reglas son normas que rigen el comportamiento del sistema.

6.4.2.3 Elementos de Control

De acuerdo con Bertalanffy (1973), los elementos de control de un sistema son de gran importancia puesto que su función es monitorear, evaluar, controlar y hacer ajustes correspondientes. Los monitores son el seguimiento del sistema, la evaluación es el análisis del desempeño del sistema, los ajustes son cambios realizados para mejorar el sistema y por último el control son mecanismos para mantener el sistema estable.

6.4.2.4 Elementos de Interacción

Bertalanffy (1973), establece que los elementos de interacción conlleva puntos de interfaces, la comunicación, cooperación y la integración, entendiendo por cada uno de ellos, las interfaces son puntos de conexión con otros sistemas, la comunicación es el intercambio de información con otros sistemas, la cooperación es el trabajo conjunto con otros sistemas, la integración es la combinación de sistemas para lograr objetivos comunes.

6.4.3 Sistemas de Compensación y recompensa

Un sistema de compensación es la estructura que se utilizará para gestionar, definir los beneficios y salarios de los empleados del H. Ayuntamiento.

Dessler (2020), define los sistemas de compensación como el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que las organizaciones utilizan para determinar, administrar y distribuir las compensaciones a sus empleados. Estas compensaciones incluyen no sólo los salarios y sueldos básicos, sino también los beneficios adicionales.

De acuerdo con Zeb et al. (2014), las recompensas son incentivos tangibles o intangibles que se ofrecen a los empleados debido al cumplimiento de algún logro o éxito.

En la imagen 2 se muestra un diagrama del sistema de compensación, beneficios, recompensas y reconocimiento.

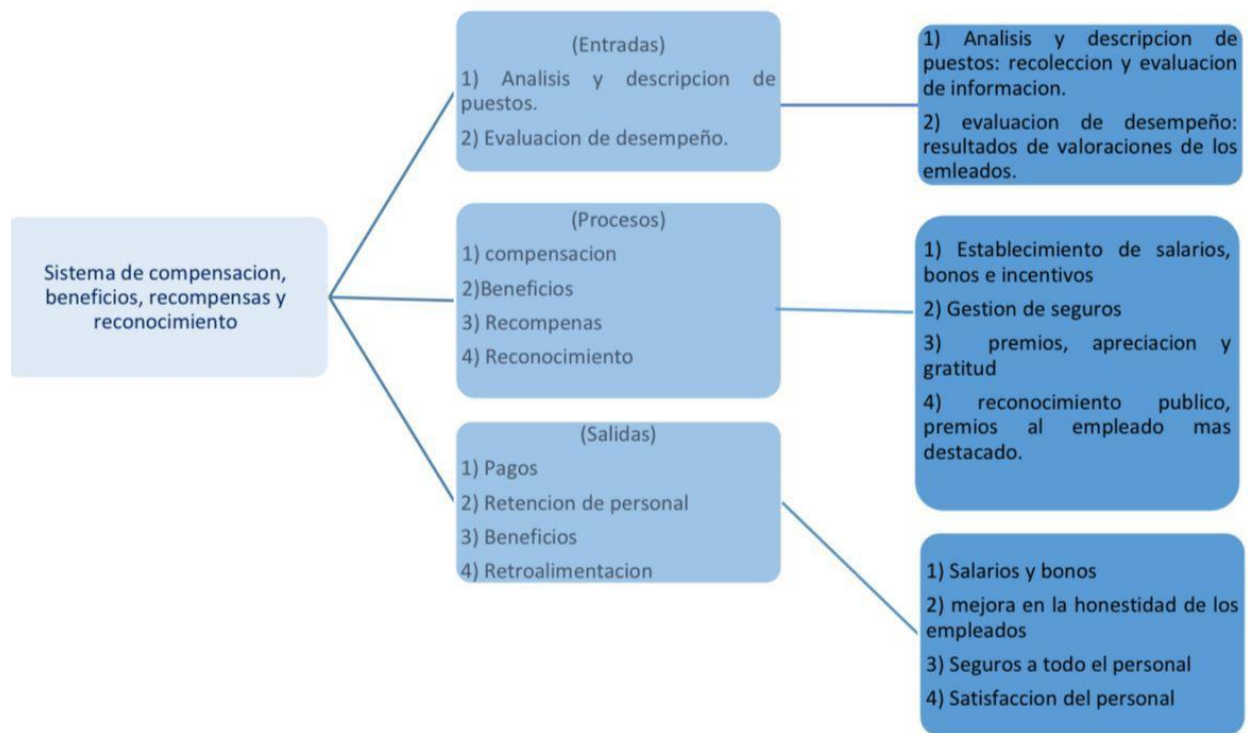


Figura 2 Diagrama del sistema de compensación, beneficios, recompensas y reconocimiento

Fuente: Elaboración propia.

6.7.1.1 Compensaciones y Beneficios

Dessler (2020), define la compensación es el conjunto de los salarios, sueldos, bonificaciones, beneficios y otros incentivos que una organización ofrece a sus empleados para motivarlos, retenerlos y mantener un nivel adecuado de satisfacción y desempeño.

Así mismo Dessler (2020), dice que los beneficios son compensaciones indirectas que no son parte del salario directo, pero que representan un valor significativo para los empleados, tales como seguros de salud, vacaciones pagadas, pensiones y otros programas de bienestar.

Armstrong (2012), define la compensación es la totalidad de lo que un empleado recibe a cambio de su trabajo, que incluye salario, bonificaciones, incentivos, y beneficios adicionales, tanto tangibles como intangibles, que la organización ofrece.

De acuerdo con Armstrong (2012), los beneficios son las compensaciones no salariales, tales como seguros de salud, pensiones, vacaciones y otros programas que no están directamente ligados al salario, pero que representan una parte importante del paquete global ofrecido por la organización.

Para concluir Dessler y Armstrong nos presentan una visión amplia y estratégica de los sistemas de compensación, su enfoque se basa en que la compensación debe ser un elemento integral que apoye los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que motiva a los empleados, atrae talento y promueve su compromiso.

6.7.1.2 Recompensas y reconocimiento

De acuerdo con Arévalo (2024), las recompensas y reconocimiento son dos herramientas clave para mantener a los colaboradores de una empresa motivados y comprometidos con sus tareas. Estas prácticas no solo incrementan la satisfacción de los trabajadores, también mejoran la productividad, fomentan un ambiente laboral positivo y ayudan a retener el talento y disminuir problemas como la rotación de personal.

El reconocimiento puede manifestarse de diversas formas: desde una efusiva felicitación verbal hasta un agradecimiento formal por un logro específico. Por otro lado, las recompensas suelen involucrar beneficios tangibles, como bonificaciones, premios o días libres adicionales. La importancia de reconocer y recompensar a tus colaboradores radica en el impacto positivo de estas prácticas para la empresa en general. Implementar políticas efectivas de reconocimiento y recompensas en el entorno laboral puede traer numerosos beneficios colectivos (Arévalo, 2024).

Ambas prácticas son clave en la gestión del talento y no solo reconocen el esfuerzo de los trabajadores, también promueven un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Arévalo, 2024).

7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

En este apartado se hace una descripción detallada de cada una de las actividades que fueron desarrolladas para lograr el diseño e implementación del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas al personal del H. Ayuntamiento.

7.1 Análisis de la situación actual

7.1.1 *Identificación de problemas a resolver*

En el mes de agosto, se identificaron los problemas más sobresalientes en el área de Recursos Humanos del H. Ayuntamiento. Para ello, se llevó a cabo una entrevista con el Director de Recursos Humanos, quien brindó la información necesaria para poder detallar los problemas de forma precisa. Durante la entrevista, el director proporcionó las encuestas de satisfacción del personal en formato físico donde el personal expresa los principales problemas, lo que permitió realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, así mismo se realizó una gráfica que se encuentra en el apartado de resultados en la que se muestran los resultados de las encuestas realizadas lo cual sirvió como base para la justificación del proyecto de residencia profesional.

Además, se llevó a cabo una reunión con la persona que ejerce el liderazgo informal de los trabajadores. Esta reunión fue clave, ya que proporcionó valiosas sugerencias y acciones a implementar en función de las necesidades y demandas del personal. Las sugerencias fueron tomadas en cuenta y se integraron de manera ágil para iniciar la ejecución de las acciones correspondientes.

7.1.2 *Análisis y descripción de puestos*

Para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos, se utilizó el método de entrevistas con directores y empleados clave de diversas áreas del H. Ayuntamiento. Los puestos seleccionados para este análisis incluyeron cargos de alta, media y baja responsabilidad dentro de la estructura organizativa del municipio.

Se realizó una revisión documental de las descripciones de puestos existentes, lo que permitió evaluar la precisión, relevancia y efectividad de los documentos actuales y asegurarse de que estuvieran alineados con las necesidades actuales de la organización y la normativa vigente.

Por otra parte, se efectuó una observación directa de las funciones realizadas por los empleados con el objetivo de entender cómo llevaban a cabo sus tareas y cómo interactúan con su entorno laboral.

7.1.2.1 Evaluación del desempeño

Se midió el desempeño de los empleados para determinar el nivel de recompensa y reconocimiento que corresponde a cada uno.

Con apoyo del director de Recursos Humanos se definieron criterios de evaluación los cuales están alineados con los objetivos del H. Ayuntamiento se organizaron en la tabla 06 que se encuentra en el apartado de resultados, nos muestra los criterios de evaluación junto con la descripción de cada uno de ellos.

Estos criterios de evaluación son aplicados por el director o coordinador de cada área y personal de Recursos Humanos.

7.1.2.2 Método de evaluación.

Así mismo, se seleccionó un método de evaluación el cual fue la escala de calificación ya que es un método en el que el desempeño se califica en una escala numérica o descriptiva, en la tabla 07 que se encuentra en el apartado de resultados se muestra el método de evaluación que se utilizó.

7.1.2.3 Recolección de información y datos.

En conjunto con el área de sistemas se generó un código QR, se instaló en cada área en el que las personas con ayuda de su teléfono podrían generar una encuesta digital.

Se generó una encuesta digital para que las personas que son atendidas en diferentes áreas puedan expresar de manera anónima la calidad del servicio en cada área que interactúa con ciudadanos.

Con apoyo de las encuestas a la ciudadanía se identifican las mejores áreas, con apoyo de los criterios de evaluación establecidos y el sistema de calificación de desempeño sabemos quiénes son los empleados con mejor desempeño y aquellos que requieren mejoras.

7.1.3 Estructura salarial

En conjunto con el contador, se proporcionó la estructura salarial establecida en el presupuesto de egresos y se realizó un análisis exhaustivo de dicha estructura y, a partir de los resultados, se propusieron estrategias para implementar los mismos beneficios económicos para todos los trabajadores, desde los subsidios hasta los sindicalizados y las personas en nómina. Además, se elaboró una tabla que muestra la estructura salarial actual. De igual manera, se analizaron los beneficios monetarios y no monetarios que actualmente se aplican en el H. Ayuntamiento, con el fin de extenderlos

a todo el personal, tomando en cuenta la antigüedad y la responsabilidad de cada trabajador.

De forma adicional, se analizaron los beneficios monetarios y no monetarios actuales que se emplean en el H. Ayuntamiento, para así implementarlos a todo el personal conforme a lo que corresponda de cada trabajador, dependiendo el tiempo de antigüedad y la responsabilidad que conlleva.

7.1.3 Fortalezas y áreas de mejora del sistema actual

Se realizaron encuestas de manera aleatoria entre el personal para identificar las fortalezas y debilidades respecto a los beneficios ofrecidos por el H. Ayuntamiento. Gracias a la autorización del director de Recursos Humanos, se pudo llevar a cabo esta actividad, los resultados arrojados de la encuesta fueron organizados en una tabla que se encuentra en el apartado de resultados.

Posteriormente, se realizó una tabla que se encuentra en el apartado de resultados permitió establecer las fortalezas y áreas de mejora del sistema actual, de acuerdo con la percepción del personal.

7.1.4 Objetivos y metas del nuevo sistema

En conjunto con el director de Recursos Humanos, se plantearon nuevos objetivos y metas para el sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas. El nuevo sistema debía orientarse a reconocer y recompensar el esfuerzo, el desempeño y el compromiso del personal, al mismo tiempo que promoviera la equidad, la motivación y el logro de los objetivos organizacionales.

Se elaboró una tabla que se encuentra en el apartado de resultados en la que se clarificaron cada uno de los objetivos y metas a implementar, los cuales fueron validados con la participación del personal.

7.1.4.1 Premios y reconocimiento.

Se creó un programa de reconocimiento mensual para premiar a los empleados con mejor desempeño, el cual incluía premios como certificados de reconocimiento, bonos monetarios, diplomas y premios especiales, como el empleado del mes. En este programa, se entregaron certificados de reconocimiento, los cuales fueron otorgados por el municipio, destacando la dedicación y el esfuerzo del empleado durante el mes.

Además, junto con el certificado, se entregó una bonificación monetaria, que variaba según el puesto, desde el nivel operativo hasta el directivo. Estas cantidades fueron asignadas tras analizar el presupuesto de egresos del municipio, y se elaboró una tabla que aclaraba los montos asignados por nivel, la cual se encuentra en el apartado de resultados.

Por otra parte, se entregó un diploma formal que resaltaba las contribuciones destacadas del empleado, el cual se entregó durante la reunión mensual en el H. Ayuntamiento. También se otorgó un premio simbólico en forma de una placa, la cual era entregada al Empleado del Mes en la misma reunión, con presencia de todo el personal.

Ocho días antes de la reunión mensual, se definió al Empleado del Mes utilizando los criterios de evaluación establecidos, los cuales se encuentran en la tabla 06 del apartado de resultados, junto con el sistema de calificación del desempeño, también descrito en dicha tabla. El director o coordinador de área, según fuera el caso, nomina a los empleados más destacados de su área, para que, en conjunto con el Director de Recursos Humanos y la presidenta municipal, se seleccionara al ganador, basándose en los métodos de evaluación previamente establecidos.

El programa tiene como objetivo promover una cultura de agradecimiento y reconocimiento continuo, destacando los esfuerzos de los empleados y reforzando los valores de la organización.

Además, se sugirió a los directores y coordinadores de área la realización de almuerzos informales, donde los directores y coordinadores pudieran brindar un espacio para expresar su gratitud por el trabajo bien hecho de su personal a cargo en cada área. Estos gastos corrían por cuenta de los directores y coordinadores.

Se recopiló la información de las entregas de premios al personal, para saber la cantidad en porcentaje de cada uno se realizó un pequeño cálculo donde se aplicó una regla de 3 se sumó el número total de premios entregados durante el mes, considerando todos los tipos de premios (certificados, bonos monetarios, diplomas y empleado del Mes). Para cada tipo de premio, se calculó el porcentaje correspondiente, se dividió el número de premios entre el número de premios entregados por cien, de esta manera nos arrojó el porcentaje el cual fue puesto en una gráfica de pastel en el apartado de resultados.

7.2 Investigación en fuentes secundarias para la definición del modelo a implementar

Una vez que se tuvo un panorama general de la situación del área de estudio, se procedió a realizar una investigación documental relacionada a la administración de recursos humanos en general y de los sistemas de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas en particular. Esto se hizo para poder tener una idea general que apoyara en la definición de los elementos que debe contener el sistema que se tendría que desarrollar.

Es fundamental conocer la teoría de sistemas cuando se plantea el diseño de un sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas.

7.3 Diseño del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas

En el mes de octubre se diseñó el sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas el cual tiene como objetivo principal crear un entorno laboral motivador y justo dentro del H. Ayuntamiento de Tepezalá, asegurando que los empleados sean valorados por su desempeño, que reciban una compensación adecuada, y que se implementen mecanismos de reconocimiento y recompensas.

El diseño del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas se llevó a cabo mediante diversas actividades:

7.3.1 *Prácticas de compensaciones en otro municipio*

Se realizó un análisis comparativo de las prácticas de compensación en otros municipios y entidades gubernamentales de tamaño similar al del H. Ayuntamiento ambas basadas del presupuesto de egresos de cada municipio. De este análisis se identificaron las mejores prácticas en cuanto a bonificaciones, seguros de salud y otros beneficios. Estos resultados fueron evaluados para su posible implementación en el H. Ayuntamiento. Se preparó una tabla comparativa entre los municipios estudiados.

7.3.2 *Diseño de la estructura salarial*

En conjunto con el Director de Recursos Humanos, se revisó la estructura salarial vigente y se propuso una nueva estructura basada en niveles de responsabilidad y desempeño, la cual fue presentada para su autorización a la Presidenta Municipal y al Contador. Además, se diseñaron beneficios adicionales, seguros médicos y apoyo para transporte. También se incorporaron bonos por desempeño y premios por metas alcanzadas como parte del sistema de compensación para todos los trabajadores, ya fueran de subsidios, nómina o sindicalizados. Esta propuesta se plasmó en una tabla con la nueva estructura salarial que estaba a la espera de autorización.

7.3.2 *Plan de implementación para el nuevo sistema*

El sistema fue diseñado para ser implementado gradualmente, comenzando con los niveles directivos y extendiéndose a todas las áreas del municipio. Así mismo, se diseñaron e implementaron compensaciones, beneficios, reconocimiento y recompensas adicionales, como seguros de salud, fondos de ahorro y pago de horas extras. Todo esto se organizó en una tabla que se presentó en el apartado de resultados. El objetivo del plan era asegurar que el nuevo sistema fuera competitivo, justo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización, para atraer, motivar y retener talento clave. Además, se realizó un diagnóstico del sistema de compensación

actual, identificando fortalezas y áreas de mejora, que fueron plasmadas en una tabla comparativa.

7.4 Implementación del sistema.

En la primera quincena del mes de noviembre la implementación del sistema fue puesta en marcha, puesto que ya contábamos con la información más sobresaliente que necesitábamos.

Para la implementación del sistema se realizaron las siguientes actividades las cuales fueron.

7.4.1 *Establecimiento de salarios, bonos e incentivos.*

Se realizó una reunión con el director de Recursos Humanos, el contador y la presidenta municipal para la autorización de la nueva estructura salarial y de incentivos competitivos, equitativos y alineados con los resultados del análisis de puestos y evaluación de desempeño, así mismo con el presupuesto del H. Ayuntamiento.

Además, la presidenta municipal procedió a autorizar los beneficios que se propusieron.

7.4.2 *Capacitaciones.*

Con el apoyo del director de Recursos Humanos, se solicitó al personal a una capacitación en el auditorio municipal de presidencia con el objetivo de explicar un poco del funcionamiento del nuevo sistema de compensación, beneficios, recompensas y reconocimientos.

Esta capacitación se implementó inicialmente en los departamentos de presidencia, con el objetivo de ajustar el sistema según los comentarios recibidos antes de extenderlo a todo el personal.

7.5 Supervisión y evaluación.

El monitoreo y evaluación del sistema fue crucial para garantizar su efectividad. Se realizaron las siguientes actividades:

7.5.1 *Monitoreo del desempeño*

Para inicios del mes de noviembre se estuvieron creando indicadores de desempeño para medir la efectividad del sistema, tales como la satisfacción del personal, la rotación de empleados y la productividad se realizaron dos gráficas para mejor visualización de resultados los cuales aparecen en el apartado de resultados. Uno de los indicadores principales fue el de satisfacción de los empleados, el cual se evaluó

mediante encuestas digitales. Estos resultados se presentaron en gráficas para facilitar su visualización

7.6 Comunicación y capacitación.

Se realizó una capacitación con el personal del municipio donde se explicó detalladamente el nuevo sistema que se implementó, sus cambios y cómo fue beneficiando a todo el personal, se resolvieron dudas, se les guio en el uso del nuevo sistema, lo que implica para recibir estos beneficios.

Al finalizar la capacitación se realizó una encuesta de satisfacción digital apoyado de Google Formas que ha permitido evaluar la percepción de los empleados sobre el entrenamiento recibido.

Los resultados arrojados por las encuestas fueron plasmados en la gráfica 08 que aparece en el apartado de resultados para mejor visualización.

7.7 Coordinación con departamentos.

En el mes de diciembre se llevó a cabo una reunión con el director de Recursos Humanos y el director de Finanzas para supervisar la integración del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas en la que se trataron varios puntos los cuales fueron los objetivos del sistema se explicó cómo el sistema se alineó con los objetivos estratégicos de la municipalidad, además de esto, se identificó cómo interactúan los datos entre Recursos Humanos y Finanzas, en la que se checo que el sistema no afecta el presupuesto.

En la tabla 15 que se encuentra en el apartado de resultados se muestran los resultados importantes de la reunión donde se expusieron los resultados, y las acciones a tomar para tener una mejor visualización.

7.8 Presentación de informes.

En el mes de diciembre se realizó una presentación de informes la cual fue entregada a la presidenta municipal en físico donde el informe detalla el progreso de la implementación del nuevo sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas. El sistema ha demostrado ser efectivo en aumentar la motivación y el desempeño de los empleados, con un 70% de satisfacción en la encuesta interna. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora, particularmente en la transparencia de los procesos de bonificación y en la equidad percibida entre diferentes departamentos. Este informe incluye también recomendaciones para mejorar la efectividad del sistema fue realizada una tabla para mejor visualización que se encuentra en el apartado de resultados.

8. RESULTADOS

En este apartado se presenta el resultado de las acciones descritas anteriormente. El sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas se ha diseñado como un documento de nombre sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas, el cual se adjunta al presente reporte final de residencia profesional.

8.1 Resultados de las encuestas realizadas sobre los principales problemas.

En la Tabla 05 se presentan los resultados de la encuesta, donde el 52% de los encuestados opina que la comunicación es inefectiva, el 45% señala que el cambio de personal es constante, y el 65% menciona que enfrentan un presupuesto limitado. Además, el 94% de los participantes considera que existe una falta de comprobantes de pago, el 61% opina que hay desigualdad y discriminación, y el 68% de los trabajadores cree que hay una falta de oportunidades de crecimiento.

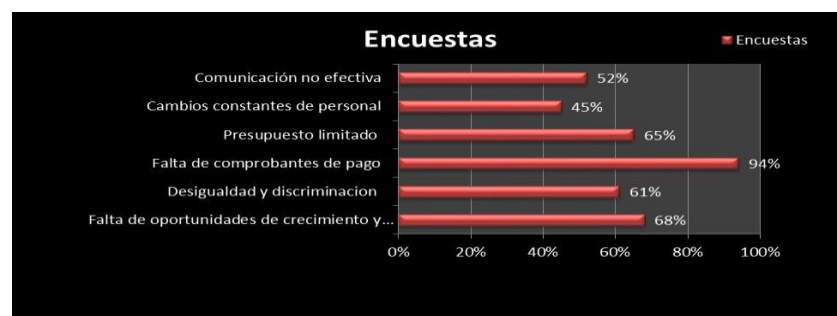
Tabla 5 Problemas identificados

No.	Problema identificado	Porcentaje(%)
1	Comunicación no efectiva	52%
2	Cambio constantes de personal	45%
3	Presupuesto limitado	65%
4	Falta de comprobantes de pago	94%
5	Desigualdad y discriminacion	61%
6	Falta de oportunidades de crecimiento	68%

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 02 se pueden observar los resultados antes mencionados de manera gráfica para mejor visualización de los resultados.

Figura 3 Resultado de encuestas



Fuente: Elaboración propia

8.2 Criterios de evaluación

En la tabla 06 se observan los criterios de evaluación establecidos para determinar el desempeño del personal. La aplicación de estos criterios de evaluación proporciona una visión integral del desempeño de cada miembro del personal, permitiendo identificar tanto sus fortalezas como áreas de oportunidad. Además, esta evaluación permite generar estrategias de mejora continua y establecer planes de desarrollo profesional que favorezcan el crecimiento individual y el logro de los objetivos.

Tabla 6 Criterios de evaluación

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Descripción</i>
Cumplimiento de metas y objetivos	Si el empleado ha logrado los objetivos establecidos para su área.
Calidad en el servicio de la ciudadanía	Qué tan bien se brindan los servicios públicos, la atención al público y la resolución de problemas de los ciudadanos.
Trabajo en equipo y colaboración interdepartamental	Capacidad de trabajar con otros departamentos y contribuir al logro de objetivos comunes.
Innovación y mejora continua	Identificar si el empleado busca mejorar procesos o implementar nuevas ideas que beneficien a la institución.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 07 se muestra el sistema de calificación de desempeño utilizado para evaluar a los empleados dentro de la organización. Este sistema tiene como objetivo proporcionar una evaluación objetiva y clara de los logros y áreas de mejora de cada empleado, permitiendo identificar el rendimiento individual en relación con los criterios establecidos.

El sistema de calificación se estructura en diferentes niveles de desempeño, los cuales permiten clasificar a los empleados según su rendimiento en diversas áreas clave.

Tabla 7 Sistema de calificación

Puntaje	Descripción
1. Deficiente	No cumple con los estándares básicos del puesto
2. Aceptable	Cumple con las expectativas mínimas, pero con margen de mejora.
3. Bueno	Cumple con las expectativas, mostrando un desempeño consistente.
4. Muy bueno	Supera las expectativas en varias áreas clave.
5. Excelente	Desempeño sobresaliente, superado las expectativas de manera constante.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Estructura salarial

En la tabla 08 se muestra la estructura salarial del H. Ayuntamiento en la que se puede observar a detalle los salarios, la variación de los mismos dependiendo el nivel.

Tabla 8 Estructura salarial del H. Ayuntamiento

Puesto	Mensual	
	Desde	Hasta
Administrativo	\$ 11,400.00	\$ 13,500.00
Auxiliar A	\$ 13,850.00	\$ 17,999.00
Auxiliar B	\$ 11,400.00	\$ 13,849.00
Auxiliar C	\$ 7,999.90	\$ 11,399.00
Paramedico A	\$ 11,730.00	\$ 13,900.00
Paramedico B	\$ 9,090.00	\$ 11,728.00
Policia	\$ 16,212.00	\$ 17,686.00
Policia Primero	\$ 20,901.00	\$ 23,700.00
Policia Segundo	\$ 20,011.00	\$ 20,900.00
Policia Tercero	\$ 17,688.00	\$ 20,010.00

Puesto	Mensual	
	Desde	Hasta
Auxiliar Administrativo A	\$ 20,000.00	\$ 23,600.00
Auxiliar Administrativo B	\$ 11,600.00	\$ 19,999.00
Auxiliar Administrativo C	\$ 12,000.00	\$ 15,999.00
Auxiliar Administrativo D	\$ 8,000.00	\$ 11,999.00
Almacen	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Archivista	\$ 1,000.00	\$ 7,000.00
Asesor		
Auxiliar A	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00
Auxiliar B	\$ 8,000.00	\$ 9,999.00
Auxiliar C	\$ 6,000.00	\$ 7,999.00
Auxiliar D	\$ 2,400.00	\$ 3,999.00
Auxiliar Compactador A	\$ 10,000.00	\$ 16,600.00
Auxiliar Compactador B	\$ 5,000.00	\$ 9,999.00
Chofer A	\$ 11,000.00	\$ 13,000.00
Chofer B	\$ 9,000.00	\$ 10,999.00
Chofer C	\$ 7,000.00	\$ 8,999.00
Chofer D	\$ 5,000.00	\$ 6,999.00

Diciembre 18 de 2023

PERIÓDICO OFICIAL

(Cuarta Sección)

Página 55



Chofer Compactador	\$ 16,600.00	\$ 18,600.00
Coordinador A	\$ 15,000.00	\$ 16,999.00
Coordinador B	\$ 13,000.00	\$ 14,999.99
Coordinador C	\$ 11,000.00	\$ 12,999.99
Coordinador D	\$ 8,000.00	\$ 10,999.99
Director	\$ 17,601.00	\$ 19,999.00
Director Adjunto	\$ 15,000.00	\$ 17,600.00
Director C.	\$ 12,000.00	\$ 14,999.00
Electricista A	\$ 10,000.00	\$ 13,600.00
Electricista B	\$ 7,500.00	\$ 9,999.00
Encargado de Area	\$ 10,000.00	\$ 13,000.00
Intendente A	\$ 7,000.00	\$ 8,500.00
Intendente B	\$ 4,500.00	\$ 6,999.00
Intendente C	\$ 3,000.00	\$ 4,499.00
Intendente D	\$ 2,400.00	\$ 2,999.00
Jardinero A	\$ 10,001.00	\$ 14,000.00
Jardinero B	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00
Juridico	\$ 10,000.00	\$ 14,000.00
Presidente Municipal	\$ 50,000.00	\$ 53,500.00
Recepcion	\$ 3,200.00	\$ 7,000.00
Regidor	\$ 23,586.90	\$ 28,000.00
Secretario Del H. Ayuntamiento	\$ 15,000.00	\$ 17,500.00
Secretaria A	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00
Secretaria B	\$ 10,000.00	\$ 11,999.00
Secretaria C	\$ 8,000.00	\$ 9,999.00
Secretaria D	\$ 6,000.00	\$ 7,999.00
Secretaria Delegada sindical	\$ 10,900.00	\$ 12,900.00
Secretario Particular	\$ 12,000.00	\$ 13,999.00
Sindico	\$ 23,586.90	\$ 28,000.00
Velador A	\$ 5,000.00	\$ 8,000.00
Velador B	\$ 2,400.00	\$ 4,999.00

Fuente: Presupuesto de egresos Tepic

8.4 Fortalezas y áreas de mejora

En la tabla 09 se pueden observar varias fortalezas que contribuyen a la satisfacción y motivación de los empleados. Sin embargo, también existen áreas clave que pueden mejorar, como la competitividad salarial, la ampliación de la cobertura de beneficios de salud, y la inclusión de programas de recompensa monetarios y simbólicos.

Tabla 9 Fortalezas y áreas de mejora

	Fortalezas	Área de mejora
Compensaciones	Pagos puntuales	El salario base no es competitivo.
Beneficios	Flexibilidad de horario	Falta de cobertura de servicio médico.
Reconocimiento	Reconocimiento informal por parte del titular.	Reconocimiento limitado a unos pocos empleados, reconocimiento público.
Recompensas	Permisos adicionales (día libre por cumpleaños etc.)	Se podría incluir una mayor variedad de recompensas.

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Objetivos y metas

En la tabla 10 se pueden observar los objetivos y metas del nuevo sistema que se implementó.

Tabla 10 Objetivos y metas del nuevo sistema

Objetivos y metas del nuevo sistema		
	Objetivos	Metas
Promover la Equidad y la Justicia Organizacional	Garantizar que todos los empleados sean tratados de manera justa, sin discriminación, y que la compensación y los beneficios estén basados en criterios objetivos como el desempeño y la antigüedad.	Implementar la compensación que se base en criterios claros de equidad salarial, ajustado a las funciones, responsabilidades y desempeño de los empleados.
Aumentar la Motivación y el Compromiso	Desarrollar un sistema que refuerce el compromiso de los empleados con la misión y los valores de la organización, incentivando la participación activa en el trabajo y el compromiso con la mejora continua.	Lograr un aumento en la satisfacción laboral de los empleados a través de un programa de reconocimiento regular (por ejemplo, premios por desempeño).
Mejorar la Comunicación y la Transparencia	Asegurar que los empleados comprendan claramente cómo funcionan los sistemas de compensación, beneficios y recompensas, y cómo sus esfuerzos contribuyen al logro de estos.	Implementar la comunicación interna que explique de manera clara y accesible los criterios para el otorgamiento de bonificaciones, reconocimientos y beneficios.
Desarrollar una Cultura de Reconocimiento	Crear un ambiente organizacional donde el reconocimiento sea una práctica común, que promueva el sentido de pertenencia y valore el esfuerzo y desempeño de los empleados.	Implementar que se realice un reconocimiento formal (premios mensuales, anuales, etc.) que cubra al menos el 30% de la plantilla laboral durante el año.

Fuente: Elaboración propia

8.6 Bonificaciones monetarias

En la tabla 11 se puede observar las diferentes cantidades que se otorgaron al personal por bonificaciones.

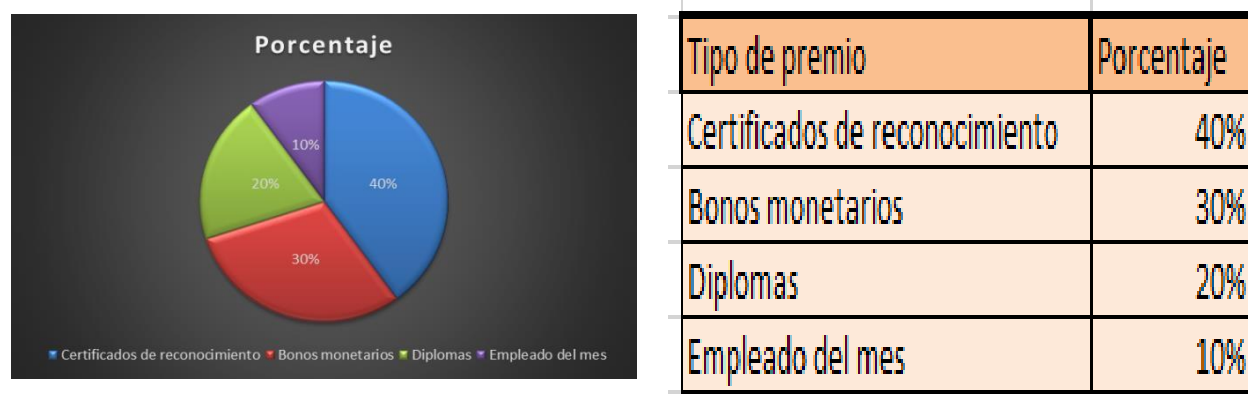
Tabla 11 Bonificación monetaria

Nivel	Cantidad
Operativo	\$500
Administrativo/ secretarias	\$700
Coordinadores	\$1,000
Directores	\$1,500

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 03 se puede observar el cálculo de porcentajes de los diferentes premios donde el 40% que se entregan son los certificados de reconocimiento, el 30% son los bonos monetarios los cuales aparecen en la tabla 11 en el apartado de resultados, el 20% son diplomas y el empleado del mes con un porcentaje del 10% ya que este solo se le entrega a una persona por mes para generar mayor motivación.

Figura 4 Tipo de premio porcentaje



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se puede observar la comparación de dos municipios de tamaño similar, los cuales basado en la ley de egresos de ambos nos arroja estas prestaciones, cabe recalcar que en el municipio de Tepezalá no se aplican en todo el personal.

Tabla 12 Tabla comparativa beneficios económicos del municipio de Tepezalá y Cosió

Tabla comparativa de beneficios económicos del municipio de Tepezalá y Cosió	
Municipio de Tepezalá	Municipio de Cosió
Prima vacacional	Bono por asistencia y puntualidad
Seguro social	Bono de despensa
Aportaciones a fondos de vivienda ISSSSPEA	Apoyo de transporte
Indemnizaciones por retiro	Aguinaldo
Apoyo de transporte (No a todo el personal)	Prima vacacional, prima dominical, prima quinquenal, prima por años de servicios.
Prima quinquenal por año de servicios	Seguro social

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se presenta la nueva estructura salarial de manera detallada, donde se especifican los rangos salariales correspondientes a cada puesto dentro del H. Ayuntamiento. Esta estructura ha sido diseñada de acuerdo con los resultados del análisis de puestos, evaluación de desempeño y el presupuesto de egresos del H. Ayuntamiento, garantizando su competitividad y equidad.

Tabla 13 Estructura salarial

Nivel de responsabilidad	Cargo o función	Rango salarial mensual(min)	Criterios de desempeño
Bajo	Personal de limpieza, servicios públicos.	\$8,000.00-\$10,000.00 \$15,000.00-\$17,000.00	Mantener áreas limpias, recolección de basura.
(Se determinó dependiendo el área con mayor responsabilidad correspondiente)	Auxiliar administrativo, secretarías	\$12,000.00 - \$15,000.00	Asistencia administrativa básica, apoyo en trámites.
Avanzado	Dirección de finanzas	\$16,000.00-\$20,000.00	Supervisión de personal, administración, gestión y comprobación del gasto de la cuenta pública.
	Coordinadores de área	\$14,000.00-\$18,000.00	Supervisión de personal, gestión de recursos, ejecución de proyectos.
Avanzado	Directores de áreas	\$14,000.00-\$19,000.00	Dirección de áreas clave, toma de decisiones estratégicas, supervisión de resultados.
Alto	Síndico municipal	\$15,000.00-\$20,000.00	Coordinación de varias áreas, planificación estratégica, responsabilidad fiscal.
Ejecutivo	Secretario del H. Ayuntamiento de Tepezalá	\$17,000.00-\$21,000.00	Gestión ejecutiva global, liderazgo político, administrativo, relaciones con otras entidades
Mayor responsabilidad	Presidenta Municipal	\$25,000.00-\$30,000.00	Dirección global del municipio, toma de decisiones políticas y de gobierno, gestión de presupuesto municipal.

Fuente: Elaboración propia

8.7 Beneficios del sistema

En la tabla 14 se logra observar los nuevos beneficios a implementar en el sistema, los cuales se detectaron mediante encuestas del personal, me comentaron que si se implementan estos mismos sería una gran mejora para el beneficio del personal, son una parte fundamental de la estrategia para mantener un ambiente de trabajo saludable, motivador y productivo. Al ofrecer una combinación adecuada de compensaciones económicas, oportunidades de desarrollo profesional y apoyo en tiempos difíciles, el municipio puede garantizar una mayor satisfacción entre sus empleados, lo que repercutirá positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Tabla 14 Implementación de beneficios

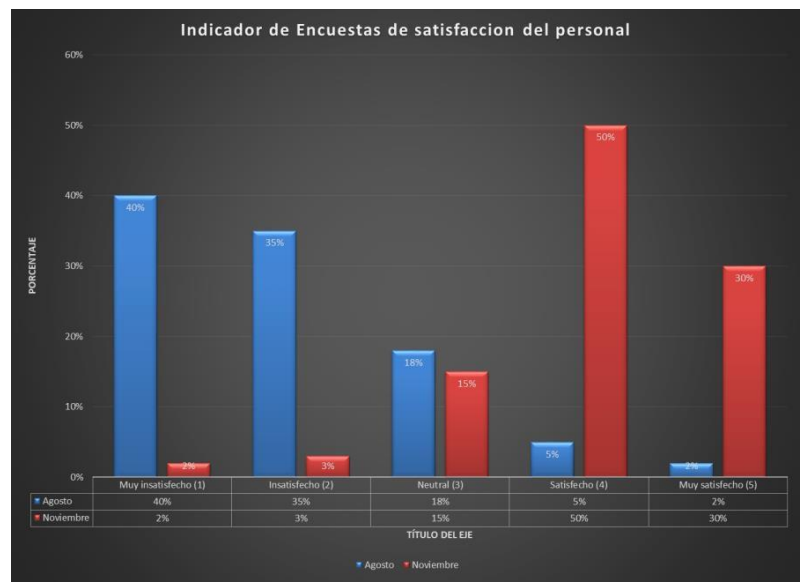
Implementación de compensaciones, beneficios, reconocimiento y recompensas.	
Compensaciones	Bonificaciones por desempeño: Pagos adicionales dependiendo de los resultados alcanzados.
	Horas extra: Pagos por trabajo realizado fuera del horario laboral establecido
Beneficios	Seguro de salud: Cobertura médica para el empleado y su familia.
	Planes de pensión o jubilación: Aportaciones al fondo de pensión para el futuro del empleado.
Reconocimiento	Premios de empleado del mes: Reconocimiento a los mejores desempeños.
	Agradecimientos públicos: Menciones en reuniones.
Recompensas	Bonos monetarios o incrementos salariales: Incentivos por rendimiento extraordinario.

Fuente: Elaboración propia.

8.8 Resultados de encuestas generadas

En la figura 05 se logra observar los resultados de la encuesta digital realizada al personal en el mes de agosto antes de la implementación del sistema, y ahora con el sistema, estas encuestas de satisfacción se llevarán a cabo trimestralmente para monitorear el resultado del sistema.

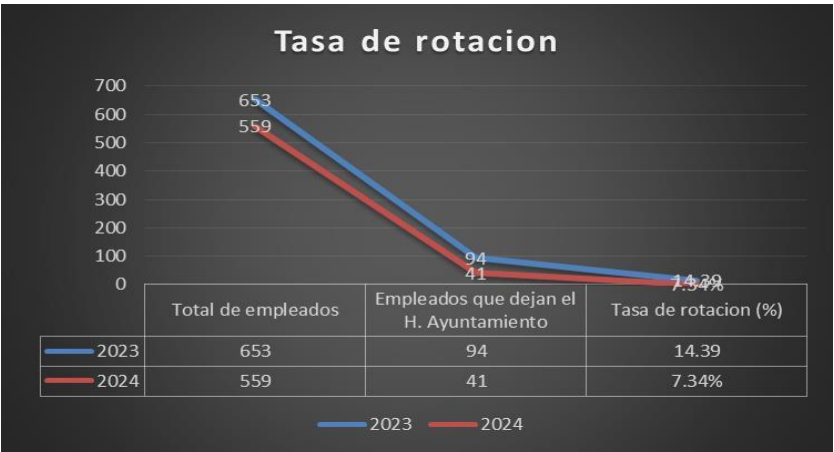
Figura 5 Indicador de encuestas de satisfacción



Fuente: Elaboración propia

En la figura 06 se logra observar la comparación de la rotación del personal en el año 2023 y lo que va del año 2024, se logra detallar que se ha reducido al 51.9% con la implementación del sistema.

Figura 5 Tasa de rotación de personal



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 07 indicadores de productividad del mes de enero a septiembre se logra observar la poca productividad de tareas completadas por trabajado por la falta de motivación.

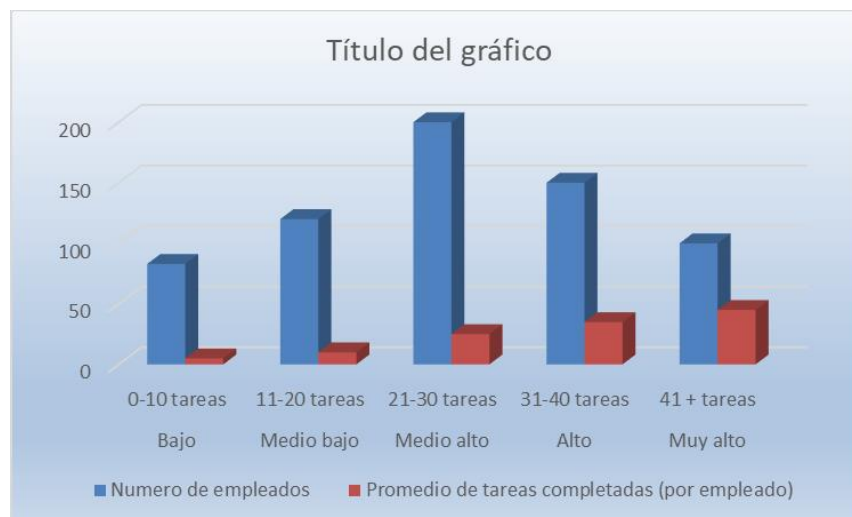
Figura 6 Indicador de productividad del mes de enero- septiembre



Fuente: Elaboración propia

En la figura 08 indicador de productividad del mes de octubre hasta ahora con la implementación del sistema se logra observar una gran diferencia en las tareas completadas por el personal, puesto que tienen una mayor motivación.

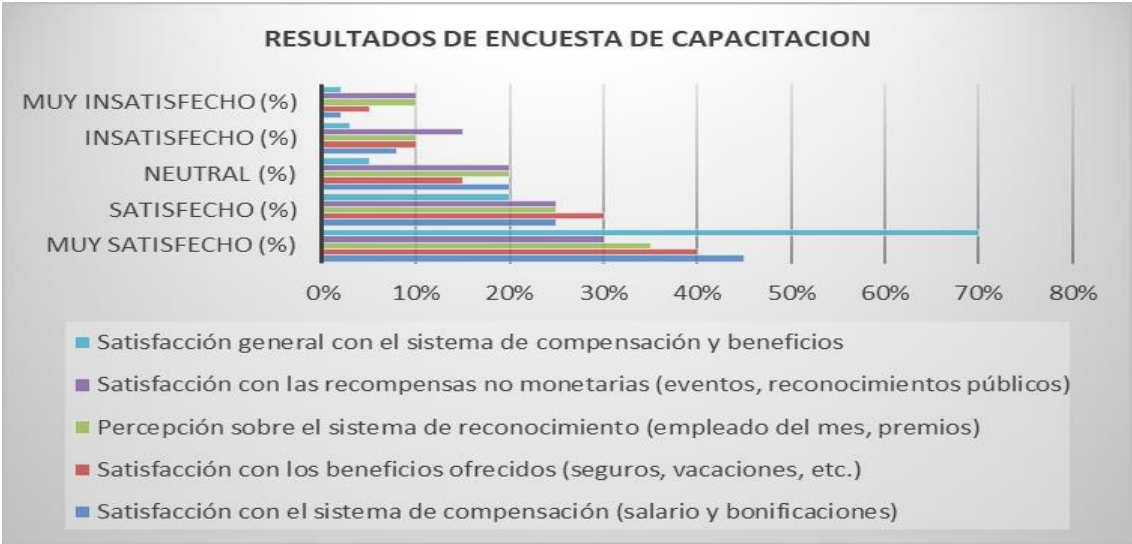
Figura 7 Indicador de productividad del mes de octubre



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 09 se pueden observar los resultados de la encuesta de la capacitación del nuevo sistema donde se puede visualizar de manera clara y efectiva cómo percibe el personal el sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas. La gráfica nos permite comunicar de manera eficiente los resultados de la encuesta y obtener comentarios para áreas de mejora en el sistema implementado.

Figura 8 Resultados de encuesta de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15 se puede observar los resultados obtenidos de la reunión entre el área de Recursos Humanos y Finanzas.

Tabla 15 Resultados de coordinación con departamentos

Punto tratado	Acción o resultado	Estado actual	Acción a tomar
Alineación con los objetivos estratégicos	Se identificó que el sistema está alineado con los objetivos estratégicos del H. Ayuntamiento.	Completado	Seguir monitoreando la alineación en futuras actualizaciones.

Interacción entre Recursos Humanos y Finanzas	Se explicó cómo los datos interactúan entre ambos departamentos para el funcionamiento del sistema.	Completado	Mejorar la integración de los datos entre ambos departamentos.
Impacto en el presupuesto municipal	Se verificó que el sistema no afecta el presupuesto. Se mantuvo dentro de los límites establecidos.	Aprobado	Realizar ajustes menores si es necesario, pero sin exceder el presupuesto.
Revisión de beneficios y compensaciones	Se discutió la implementación de beneficios y recompensas sin exceder el presupuesto de compensación.	Aprobado	Ajustar las recompensas en función del presupuesto disponible.
Próximos pasos para implementación	Se acordó continuar con la implementación en fases, monitoreando la efectividad y los costos.	En progreso	Realizar seguimiento mensual para asegurar el cumplimiento del presupuesto.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 se logra observar las recomendaciones y acciones sugeridas para seguir mejorando el sistema, se le compartió a la presidenta municipal para seguir con la implementación de la misma.

8.9 Recomendaciones para la mejora del sistema

Tabla 16 Recomendaciones y acciones sugeridas para la mejora del sistema

Área de mejora	Recomendación	Acción sugerida
Transparencia en bonificaciones	Publicar y explicar claramente los criterios para la asignación de bonificaciones.	Crear un documento accesible con los criterios y procedimientos de bonificación.
Equidad entre departamentos	Realizar un análisis de la distribución de bonificaciones y recompensas entre departamentos.	Ajustar el sistema para garantizar que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades.
Otros comentarios	Mantener una comunicación constante con los empleados para conocer sus inquietudes y sugerencias.	Organizar sesiones de retroalimentación periódicas y encuestas de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones.

La elaboración de este proyecto me permitió tener una perspectiva diferente de la diferencia que conlleva entre una organización privada y el sector público, ya que se maneja de distinta manera, tanto en el personal como en lo económico.

La implementación de un sistema de compensación en el ayuntamiento municipal ha demostrado ser una estrategia clave para optimizar la motivación, el desempeño y la retención del personal. A través de este proyecto, se logró desarrollar un sistema justo, equitativo y transparente, alineado con las normativas legales y las necesidades de los empleados del municipio. Este sistema, basado en principios de mérito y desempeño, ha permitido no solo una distribución más adecuada de los recursos, sino también una mejora en la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores.

Las encuestas realizadas a los empleados después de la implementación muestran una mejora significativa en su percepción sobre el sistema de compensación, lo que resalta la efectividad de este proyecto.

Sin embargo, es importante señalar que el éxito de esta implementación requiere de un seguimiento continuo, así como la revisión periódica del sistema para adaptarlo a las dinámicas cambiantes del entorno laboral y las capacidades presupuestarias del H. Ayuntamiento. En este sentido, se recomienda establecer un mecanismo de retroalimentación constante con los empleados y ajustar las compensaciones en función de los resultados obtenidos, para asegurar la equidad y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos.

En resumen, este proyecto ha puesto en evidencia la importancia de una gestión de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas eficiente y estratégica en el sector público, contribuyendo al bienestar organizacional y al fortalecimiento del H. Ayuntamiento.

9.2. Recomendaciones.

Algunas de las recomendaciones que se le hicieron al H. Ayuntamiento fue que el sistema fuera checado y actualizado cada cierto tiempo, ya que esto garantiza que el sistema siga siendo competitivo y equitativo.

Es fundamental también establecer un sistema de evaluación de desempeño claro y transparente, que sea percibido como justo por todos los empleados. Un sistema basado en métricas claras y medibles, con objetivos alineados a las metas institucionales y retroalimentación constante, facilitará la correcta implementación del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas y aumentará la satisfacción de los empleados.

Asimismo, es indispensable monitorear de forma continua la eficacia del sistema de compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas evaluando su impacto sobre el desempeño de los empleados, su retención y la eficiencia, permitiendo realizar ajustes cuando sea necesario.

10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS.

En la ejecución de las distintas actividades de mi proyecto de residencia tuve la oportunidad de desarrollar una serie de competencias que fortalecen mi perfil de ingeniería en gestión empresarial, las cuales se encuentran en el perfil del egresado de la carrera.

En primer lugar, tuve oportunidad de desarrollar y aplicar habilidades directivas tales como la ingeniería en el diseño, creación, gestión, desarrollo, fortalecimiento e innovación de las organizaciones, con una orientación sistémica y sustentable para la toma de decisiones en forma efectiva.

En segundo lugar, tuve la oportunidad de gestionar eficientemente los recursos de la organización con visión compartida, con el fin de suministrar bienes y servicios de calidad.

Como tercer lugar pude lograr la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis e interpretación de datos y modelado de sistemas, en los procesos organizacionales para la mejora continua, atendiendo estándares de calidad mundial.

Así mismo, en cuarto lugar tuve la oportunidad de interpretar y aplicar normas legales que inciden en la creación y desarrollo de las organizaciones.

En quinto lugar logré integrar, dirigir y desarrollar equipos de trabajo para la mejora continua y el crecimiento integral de las organizaciones.

En sexto lugar pude propiciar el desarrollo del capital humano, para la realización de los objetivos organizacionales, dentro de un marco ético y un contexto multicultural.

En séptimo lugar tuve la oportunidad de aplicar métodos de investigación para desarrollar e innovar sistemas, procesos y productos en las diferentes dimensiones de la organización.

Para finalizar en octavo lugar logre la aplicación de cada una de las herramientas y competencias que logre adquirir a lo largo de la carrera de ingeniería en gestión empresarial.

11. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Referencias de internet.

Congreso de la Unión. (1970). Ley Federal del Trabajo (art. 84, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de mayo de 2023). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_010523.pdf

Monografías.com. (s.f.). *Pasos para diseñar un sistema: Ejemplo de aplicación*. Monografías.com. Recuperado el 14 de noviembre de 2024, de <https://www.monografias.com>

Referencias de libro

Arce, T. S. (2015). *Licenciada en Administración* (Doctoral disertación, Universidad don vasco).

Arias Galicia, F. (1994). Administración de recursos humanos. In *Administración de Recursos Humanos* (pp. 534-534) Biblioteca de ciencias de la administración, México.

Blandez, M. (2016). *El proceso administrativo en las organizaciones*. Editorial XYZ.

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 2, 3-50.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* (5a ed.). McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. Harper & Row.

González, A. C. L. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo editorial Patria.

Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. *Universidad de Tarapacá*.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración: una perspectiva global* (10a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administration* (6a Ed.). Prentice Hall.

Terry, G. R. (1968). *Principios de administración*. McGraw-Hill.

Villalpando, R. F. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID.

12. ANEXOS.

Anexo I Oficio para capacitación



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"2024: Año de Felipe Carrillo Puerto, Benemérito del Proletariado, Revolucionario y Defensor del Mayord"

EXPEDIENTE 2024
NO. DE OFICIO: RH/ 248-2024
ASUNTO: **LO QUE INDICA**

Tepezalá, Aguascalientes a 20 de Agosto del 2024

**DIRECTORES Y CORDINADORES DE AREA
H. AYUNTAMIENTO DE TEPEZALA, AGS.
P R E S E N T E:**

Por medio del presente le envié un afectuoso saludo, así mismo, aprovecho la ocasión para solicitarle de su presencia en conjunto con su personal a cargo, el día 22 de agosto del presente año en punto de las 13:00 horas en el auditorio de presidencia para la explicación del nuevo sistema de bonificaciones del H. Ayuntamiento.

En espera de una respuesta favorable y sin más por el momento, me despido de usted, no sin antes desearle éxito en cada una de sus actividades cotidianas.

ATENTAMENTE



DANIEL FRANCISCO DANIEL PÁEZ JIMÉNEZ
ENCARGADO DE DESPACHO DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS

CCP: 2024/08/20
FPM/2024

Plaza Juárez #1, Col. Centro, Tepezalá. C. P.
20600/Tel: 4659511110



Figura 9 Oficio para capacitación Fuente: Recursos Humanos.

Anexo II Formato de criterios de evaluación.



METODO DE EVALUACION AL PERSONAL DEL H. AYUNTAMIENTO

Nombre del empleado	Posicion	Area	Fecha de revision

Criterios	Descripcion	Calificacion (1-5)	Comentarios
Cumplimiento de metas y objetivos.	El empleado ha logrado los objetivos establecidos para su area.		
Calidad en el servicio de la ciudadania	Que tan bien se brindan los servicios publicos, la atencion al publico y resolucion de problemas.		
Trabajo en equipo y colaboracion enterdepartamental	Capacidad de trabajar con otros departamentos y contribuir al logro de objetivos comunes.		
Innovacion y mejora continua.	Identifica si el empleado busca mejorar procesos o implementar nuevas ideas que beneficien a la institucion.		

Calificacion general (1-5)	Fortalezas	Areas de mejora	Plan de desarrollo

Evaluador	Empleado	Fecha

Figura 10 Formato de criterios de evaluación Fuente: Elaboración propia

Anexo III Escalas salariales

Nivel del puesto	Salario base (mensual)	Bonos por cumplimiento de metas %	Incentivos por proyectos específicos (mensual)	Aumento salarial por antigüedad (%)	Aumento salarial por desempeño (%)
Personal de limpieza	\$8,000	5% (limpieza al término de la fiesta del municipio)	\$500	2%	5%
Auxiliar administrativo y secretarías	\$12,000	7%	\$1,000	3%	7%
Coordinadores de área	\$14,000	9%	\$1,500	4%	10%
Directores de áreas	\$14,000	9%	\$2,000	5%	12%
Dirección de finanzas	\$15,000	10% (cierre de año fiscal)	\$2,000	5%	12%
Síndico municipal	\$16,000	11%	\$2,500	6%	13%
Secretario del H. Ayuntamiento	\$17,000	12%	\$2,500	6%	13%
Presidenta municipal	\$25,000	15%	\$3,000	7%	15%

Figura 11 Escalas salariales Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV Reconocimiento empleado del mes



Figura 12 Reconocimiento empleado del mes Fuente: Elaboración propia.

Anexo V Entrega del premio del mes.



Figura 13 Entrega del premio del mes

Anexo VI Código QR generador de encuestas

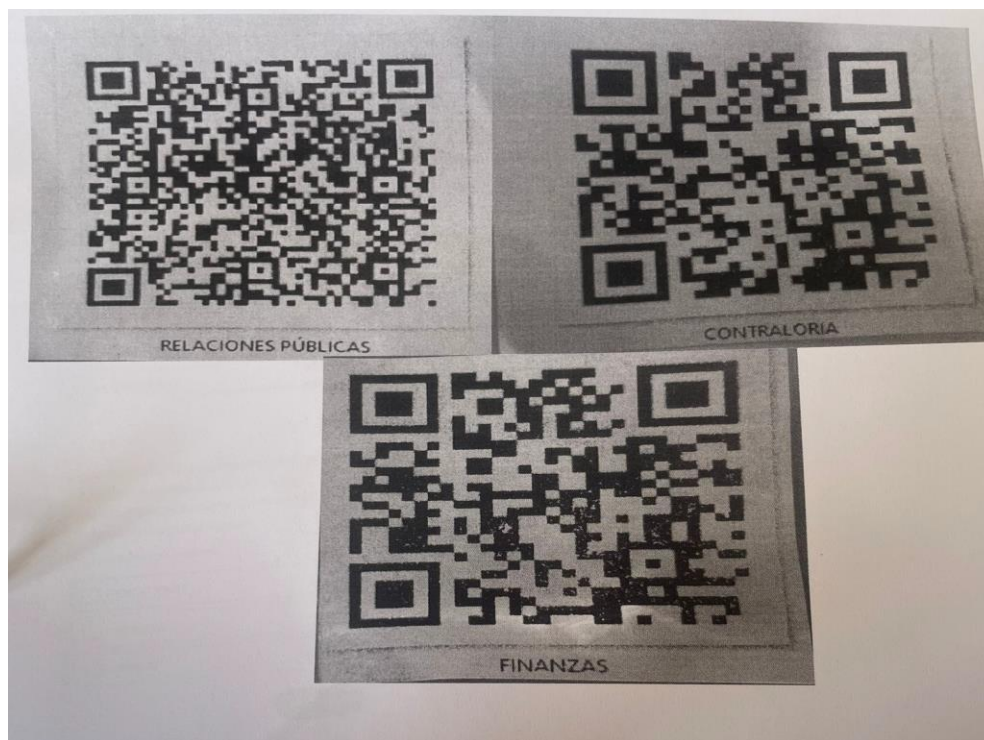


Figura 14 Código QR generador de encuestas Fuente: Área de sistemas.

Anexo VII Encuestas generadas

1. COMUNIDAD
SELECCIONE SU LOCALIDAD

☐ ALAMITOS
☐ ARROYO HONDO
☐ CABECERA MUNICIPAL TEPEZALÁ
☐ CALDERA
☐ CARBONERAS
☐ EL ÁGUILA
☐ EL BARRANCO
☐ EL CARMEN
☐ EL CHAYOTE

2. EL TIEMPO DE RESPUESTA DE SU SOLICITUD, TRÁMITE O SERVICIO FUE:
DE ACUERDO A SU CRITERIO

☐ EXCELENTE
☐ BUENO
☐ MALO

3. ¿SE SIENTE SATISFECHO/A POR LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE FUE ATENDIDO/A?
DE ACUERDO A SU CRITERIO

☐ EXCELENTE
☐ BUENO
☐ MALO

4. ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN QUE SE LE BRINDÓ AYUDÓ A QUE RESOLVIERA SUS DUDAS, TRÁMITES O SERVICIOS SOLICITADOS?
DE ACUERDO A SU CRITERIO

☐ EXCELENTE
☐ BUENO
☐ MALO

5. EN GENERAL ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA LA OFICINA DONDE FUE ATENDIDO/A?
DE ACUERDO A SU CRITERIO

☐ EXCELENTE
☐ BUENO
☐ MALO

Figura 15 Encuestas generadas Fuente: Elaboración propia en conjunto con el área de sistemas