

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN CON ENFOQUE EN LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES QUE MEJORE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y QUE CONTRIBUYA A LA EFECTIVIDAD LABORAL  
DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN,  
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011”**

**PRESENTADO POR:  
COREAS PÉREZ, SARA PATRICIA  
PADILLA FERRUFINO, ANA IRIS  
VÁSQUEZ ZELAYA, CARLOS ALEXANDRY**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:  
LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO**

**SEPTIEMBRE DE 2011  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:**

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

**VICE – RECTOR ACADÉMICO:**

ARQ. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

**VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO:**

LIC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

**FISCAL GENERAL:**

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

**SECRETARIO GENERAL:**

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DECANO EN FUNCIONES:**

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:**

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DE DEPARTAMENTO:**

MSC. Y LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO

**ASESOR METODOLÓGICO:**

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ

**SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

- **A Dios Todopoderoso**, Por ser la luz que guía nuestro camino y por acompañarnos siempre en nuestro recorrido, pasando por los momentos de dificultad hasta los de triunfo; pues aún en nuestras debilidades nos tomas de la mano y nos guías hacia el éxito. Por darnos sabiduría, prudencia, inteligencia y gracia hacia nuestros docentes y compañeros. Por haber dado la vida a nuestros padres, llenarlos de paciencia y darnos su apoyo.
  
- **A Nuestro Docente y Asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto**, por su apoyo incondicional en la trayectoria de nuestra carrera universitaria, por transmitir su conocimiento y orientarnos en nuestra formación profesional.
  
- **A Nuestros Compañeros**, por las experiencias compartidas, por su apoyo desinteresado, por la ayuda y la confianza brindada.
  
- **A Eliber Ramos**, por su apoyo y ayuda en el proceso de graduación.
  
- **A Nuestros Docentes**, Por ayudarnos a formar nuestras reflexiones y a definir nuestra personalidad. Por compartir sus conocimientos y hacer que sus clases no solo sean una experiencia pedagógica sino una experiencia llena de prácticas y convivencia.
  
- **A la Administración de la Alcaldía Municipal de El Carmen**, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar nuestro estudio.
  
- **A Nuestros Familiares y amigos**, por su apoyo incondicional y palabras de aliento.

*Carlos, Ana y Sara*

Como una muestra de cariño por todo el amor y el apoyo brindado; porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida y sabiendo que no existirá una forma de agradecer sus sacrificios y esfuerzos, quiero que sientan que mi logro es también de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

A Dios Todopoderoso, Por darme sabiduría y fortaleza para alcanzar este triunfo. A mis Padres Julio y Sarita, Porque sólo la superación de mis ideales, me han permitido comprender cada día más la difícil tarea de ser padres, los conceptos, valores morales y mi superación se los adeudo, esto es la mejor de las herencias; lo reconozco y lo agradeceré eternamente. A mi hermana Ellen, Por su apoyo, amor, paciencia, comprensión, alegría y sobre todo por estar orgullosa de mí. A mis abuelos Meme y Tina, Por ser mis segundos padres, por brindarme su cariño, apoyo, confianza y por su empeño en ayudarme a ser una mejor persona cada día, todo lo que tengo y todo lo que soy se los debo a ustedes, abuelitos este logro es de ustedes. A mi tía Karen, Por ser mi tercera madre y mi hermana mayor, por su confianza, por conocerme tanto, por darme la solución a muchas cosas y por tomar en cuenta mis opiniones. A mis primos Andrea y Salvador, Por su amor y abrazos, gracias por ser mi fuente de inspiración, alegría y optimismo. A mis abuelos Julio † y Fidelina; a mis tíos Norma, Jorge, Carmencita, Chamba y Memito y a mis primos Cindy y Jorgito, Por su cariño y apoyo.

A Vanessa Andrade, Por ser mi mejor amiga y mi hermana, por darme todo su optimismo, cariño, amor, confianza, consejos, apoyo y por enseñarme a no tener miedo a luchar por alcanzar mis sueños; Gracias por recibirme siempre con una sonrisa. A Yasmin Larios, Por su apoyo incondicional, cariño, confianza, por los viajes y las experiencias compartidas y por demostrarme lo especial de la vida. A Silvia Corcio, Por ser una persona especial en mi vida, por su presencia y ayuda en este proceso, por su valiosa amistad y por darme ánimos a seguir adelante. A Carlos Vásquez, Por su paciencia, confianza, protección y consejos; Gracias por hacerme sonreír en los peores momentos. A Hsiao Hua, Por ser una gran amiga y compañera y por ayudarme a

alcanzar mis metas. A Imelda Pérez, Gracias por su amistad, por estar conmigo en el momento y en el lugar preciso, y por celebrar mis logros. A Cindy Ruiz, Por su amistad, confianza, comprensión y sobre todo por creer en mí. A Karen Carranza, Virginia Gálvez, Karol Cabrera, Fátima Soto y Teresa Reyes por su invaluable apoyo y consejos.

A mis compañeros de tesis, Por su apoyo, amistad y por enseñarme a hacer lo imposible como una forma de diversión. Nuestro recorrido por la vida apenas comienza.

A nuestro asesor de tesis, Por su confianza y apoyo en nuestra investigación; y a todos los docentes de Ciencias Económicas, quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en el salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

A todos aquellos amigos que se han ido sumando a lo largo de mi carrera: Marina Rubio, Glenda Blanco, Mauricio Campos, Moisés Torres, Ana Padilla, Gladys Bonilla, Cyndi Rodríguez, por ser unos grandes amigos y con quienes he compartido días increíbles que siempre llevare en mi corazón. Pase los mejores momentos de mi vida al lado de mis compañeros, juntos sufrimos desveladas y preocupaciones por parciales y trabajos. A pesar de todo nunca olvidamos que la posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante.

*Sara Patricia Coreas*

Esta es la única manera en la cual puedo hacer tangibles los agradecimientos que siento a todos ustedes por ayudarme a alcanzar este logro, para todos ustedes dedico este triunfo:

**A Dios todo poderoso:** Por su amistad incomparable, por su sabiduría, gracia y apoyo constante, por ser un padre misericordioso, porque a pesar de mis errores y flaquezas, su respaldo ha estado conmigo y me ha guardado en su mano durante todo este proceso.

**A mis padres Iris Yolanda Ferrufino de Padilla y José Fermín Padilla:** Por su apoyo en todos los sentidos espiritual, emocional y económico, que permitieron que este logro sea posible, por creer en mí y darme su confianza, por ser un ejemplo de superación y de carácter. Por los principios inculcados, por la ayuda, atención y consejos brindados en el proceso de formación de mi persona, muchas gracias.

**A mi hermano Carlos Fermín Padilla Ferrufino:** Por los momentos de risas y juegos, por ser un ángel que con su sonrisa alegra mis días tristes, gracias por tu apoyo y palabras de ánimo.

**A mis abuelos Ana Vitelia Bonilla y Adan Ferrufino †:** Por ser como mis segundos padres, por el amor y la confianza brindados. Por todos los recuerdos que han creado y por forman parte de mi vida, por sus cuidados, sus consejos y apoyo a lo largo de mi trayectoria que apenas comienza. **A Jesús Ana Padilla † y Alfonso Castillo †.**

**A mis tías Sonia Ferrufino, Argelia Ferrufino:** Por su preocupación y apoyo en el desarrollo de mis estudios, por su comprensión y ánimo, muchas gracias.

**A mi prima Juana Dominga Padilla †:** Por ser como mi hermana, gracias por tu amistad, consejos y apoyo, por creer en mí y brindarme los recuerdos que quedan en mi

corazón y en mi mente, por ser una de las personas más importantes en la historia de mi vida. Aunque tu camino fue corto, tu recuerdo me da fuerza y esperanza.

**A mi familia:** Por sus palabras y apoyo.

**A mis compañeros de tesis Paty Coreas y Carlos Zelaya:** Por todos los momentos agradables, paciencia, preocupación y afecto; sin ustedes no hubiese sido posible. Ahora forma parte de mi vida y tienen un espacio en mi corazón, gracias.

**A nuestro asesor de tesis Lic. Arnoldo Orlando Sorto,** Por todos los conocimientos transmitidos, paciencia y dedicación en nuestra trayectoria universitaria.

**A mis docentes:** Por todos los consejos, historias y conocimientos que han contribuido en mi formación como profesional.

**A mis amigos:** A Max Amaya por sus ánimos, oraciones, apoyo incondicional y palabras de aliento; a Alexander Villegas, por sus consejos y oraciones; a Gladis Bonilla y Glenda Blanco, por todos los momentos divertidos, compañía, afecto y cariño, por ser como hermanas para mí. A todos los amigos que de una u otra han estado conmigo, Boris Melgar, Moisés Torres, Mauricio Campos, Omaira González, Yonis Juárez, Mirna Quito, Francisco Portillo, Douglas Mejía, Roberto Ibarra.

**A mis hermanos en Cristo:** Por sus oraciones y ánimos.

Para todos ustedes es dedicado este que es el primer peldaño que forma parte de mis éxitos, muchas gracias.

*Ana Iris Padilla Ferrufino*



**A Dios todo poderoso:** Por ser quien en todo momento me llenas de fortalezas y esperanzas para vivir el día a día, por escucharme incondicionalmente en todo momento, por derramar en mi tu misericordia y bendiciones todos los días de mi vida.

**A Mis padres, Alexandry † y Luz:** Gracias por ser quienes me dieron la vida e hicieron que siempre luchara por mis ideales, por todos sus sacrificios y esfuerzos con los cuales hicieron posible este triunfo. **Papá** por ser un modelo en mi vida, por darme los consejos justos para superar las adversidades que me frustraban, por su amor incondicional, su motivación, su confianza, su cariño y su dedicación. **Mamá:** por ser la persona que me guía en el rumbo correcto, por poner su confianza en mí y darme la oportunidad de ser una mejor persona, por su amor, cariño y comprensión. **A mis Hermanos, Patricia y Eduardo:** por brindarme su apoyo incondicional, cariño, comprensión, por estar cuando necesito un amigo y por escucharme siempre. **A mis abuelos: Lucila Díaz De La O:** Por ser como mi segunda madre, por estar siempre a mi lado, por su cariño, comprensión, amistad, por creer en mi potencial como profesional. **Gilberto † y Lucia †; Eva; Isabel y Porfirio †:** por su cariño y su amor.

**A mis Tíos: Gilberto, Ana, Bonifacio †, Mari, Evita, Rolando, Alba y Juan:** Por su apoyo incondicional, por estar pendiente de que siguiera adelante con mis estudios, por apoyarme y hacer posible este triunfo. **A mis Sobrinos: David, Christian y Vanesa:** Por su cariño, por darme palabras de aliento, por su amabilidad, por brindarle un poco de diversión a los momentos difíciles y por su amor incondicional. **A mis primos: Vannessa, Antonio, Ángel, David, Edwin, Xiomara, Yeny, Juan, Victoria y Johanna:** por su apoyo y cariño brindado. **A mi Familia:** por el apoyo que me brindaron en el largo camino hasta lograr este triunfo, por su confianza, cariño, amor, alegría e ilusiones.

**A mis Amigos: Josué y Roberto:** por demostrarme que una amistad puede durar con el paso del tiempo, por su alegría y optimismo. **Ivette y Elizabeth:** por darme la

diversión y el despojo de las preocupaciones en momentos en los que pensé que jamás los pasaría. **Bertha:** por siempre confiar y apoyarme en todo. **Silvia:** Por tu amistad incondicional, cariño y comprensión. **Paty:** por saber comprenderme y tenerme paciencia en todo momento en este largo proceso, por ser una amiga incondicional, brindarme tu confianza y apoyarme en todo lo que pase en esta etapa de mi vida. **Linda:** por tu apoyo y en cierta forma tu motivación todo este tiempo. **Liliana:** por motivarme y me recordaste lo importante que es la amistad en todo momento. **Krissia, Melissa, Julissa:** por darme la frescura y la inocencia necesaria para poder sobresalir en este periodo tan desgastador. **Michelle y Kelly:** Por su cariño, amistad, apoyo y motivación en el transcurso de este proceso.

**Jackelyn, Napoleón, Marvin, Nargi, Johanna, Odalis:** por su cariño, amor y confianza; por los métodos de motivación que me brindaron, por su cariño y aprecio.

**A mis Compañeras de Tesis, Paty y Ana:** por su apoyo y comprensión en este proceso, por su paciencia, ánimos y motivación a seguir adelante a pesar de las dificultades que afrontamos en este proceso, por haber compartido todo este tiempo y por brindarme su amistad.

**A mis Docentes:** por compartir sus conocimientos y así poder lograr este triunfo, por su comprensión, confianza y amistad. **A mi Asesor, Lic. Arnoldo Sorto:** Por su guía en este proceso, por su ayuda incondicional y por su paciencia.

Gracias por ser parte de este proceso largo, pero que tiene como recompensa el haber convivido con todas las personas antes mencionadas, Gracias por haber formado parte de este triunfo.

*Carlos Alexandry Vásquez Zelaya*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>

### **CAPÍTULO I**

<b>1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.2.1. Situación Problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2.2. Formulación del Problema</b>	<b>5</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1. Delimitación Espacial</b>	<b>8</b>
<b>1.4.2. Delimitación Temporal</b>	<b>8</b>
<b>1.4.3. Delimitación de Carácter Específico</b>	<b>8</b>
<b>1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>9</b>
<b>1.5.1. Alcances</b>	<b>9</b>
<b>1.5.2. Limitaciones</b>	<b>9</b>
<b>1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.6.1. Objetivo General</b>	<b>10</b>
<b>1.6.2. Objetivos Específicos</b>	<b>10</b>
<b>1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>11</b>
<b>1.7.1. Hipótesis General</b>	<b>11</b>
<b>1.7.2. Hipótesis Específicas</b>	<b>11</b>

### **CAPÍTULO II**

<b>2. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
<b>2.1. MARCO NORMATIVO</b>	<b>12</b>

<b>2.1.1.</b>	<b>Constitución de la República de El Salvador</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>Ley de Ética Gubernamental</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3.</b>	<b>Ley de la Corte de Cuentas de la República</b>	<b>12</b>
<b>2.1.4.</b>	<b>Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública (LACAP)</b>	<b>13</b>
<b>2.1.5.</b>	<b>Código Municipal</b>	<b>13</b>
<b>2.1.6.</b>	<b>Código de Trabajo</b>	<b>13</b>
<b>2.1.7.</b>	<b>Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión</b>	<b>14</b>
<b>2.2.</b>	<b>MARCO HISTÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Antecedentes sobre el Clima Organizacional</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Investigaciones Anteriores acerca del Clima Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2.1.</b>	<b><i>Presentación de los resultados de las investigaciones hechas alrededor del problema</i></b>	<b>16</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>El Clima Organizacional en la Actualidad</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Antecedentes sobre las Alcaldías Municipales</b>	<b>19</b>
<b>2.2.5.</b>	<b>Aspectos Generales sobre la Alcaldía Municipal de El Carmen</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5.1.</b>	<b><i>Antecedentes del Municipio de El Carmen, departamento de La Unión</i></b>	<b>20</b>
<b>2.2.5.2.</b>	<b><i>Antecedentes de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión</i></b>	<b>21</b>
<b>2.3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1.1.</b>	<b><i>Objetivos</i></b>	<b>23</b>
<b>2.3.1.2.</b>	<b><i>Metas</i></b>	<b>24</b>
<b>2.3.1.3.</b>	<b><i>Estrategias</i></b>	<b>24</b>
<b>2.3.1.4.</b>	<b><i>Mecanismos o seguimientos de control</i></b>	<b>25</b>
<b>2.3.1.5.</b>	<b><i>Presupuesto</i></b>	<b>25</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>31</b>

<i>2.3.2.1. Comportamiento organizacional</i>	36
<i>2.3.2.2. Desempeño laboral</i>	38
<i>2.3.2.3. Motivación</i>	39
<i>2.3.2.4. Calidad en el servicio</i>	48
<i>2.3.2.5. Necesidades personales</i>	49
<b>2.3.3. Diagnóstico</b>	49
<i>2.3.3.1. Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)</i>	50
<i>2.3.3.2. Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades)</i>	51
<b>2.3.4. Aspectos Interpersonales</b>	52
<i>2.3.4.1. Relaciones con compañeros de trabajo</i>	52
<i>2.3.4.2. Líneas de autoridad</i>	54
<i>2.3.4.3. Confianza</i>	54
<b>2.3.5. Relaciones Interpersonales</b>	56
<i>2.3.5.1. Conducta laboral</i>	57
<i>2.3.5.2. Comunicación</i>	58
<i>2.3.5.3. Satisfacción laboral</i>	62
<i>2.3.5.4. Calidad de vida</i>	62
<i>2.3.5.5. Liderazgo</i>	64
<i>2.3.5.6. Trabajo en equipo</i>	66
<i>2.3.5.7. Importancia de las personas</i>	69
<i>2.3.5.8. Delegación</i>	69
<i>2.3.5.9. Dinámica de Grupo</i>	71
<i>2.3.5.10. Lealtad</i>	71
<i>2.3.5.11. Buen trato</i>	71
<i>2.3.5.12. Flexibilidad e inflexibilidad laboral</i>	72
<b>2.3.6. Desempeño</b>	72
<i>2.3.6.1. Conocimiento del trabajo</i>	73
<i>2.3.6.2. Calidad de vida laboral</i>	74
<i>2.3.6.3. Personalidad proactiva</i>	75

2.3.6.4. <i>Sistema de recompensas</i>	75
2.3.6.5. <i>Ausentismo</i>	76
2.3.7. <b>Estrategias de Recursos Humanos</b>	77
2.3.8. <b>Ejecución del Plan</b>	77
2.3.8.1. <i>Propuesta del Plan</i>	78

### **CAPÍTULO III**

<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>79</b>
3.1.1. <b>Investigación Exploratoria</b>	<b>79</b>
3.1.2. <b>Investigación Descriptiva</b>	<b>79</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>79</b>
3.2.1. <b>Población</b>	<b>79</b>
3.2.2. <b>Muestra</b>	<b>80</b>
<b>3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>80</b>
3.3.1. <b>Fuentes Primarias</b>	<b>80</b>
3.3.2. <b>Fuentes Secundarias</b>	<b>81</b>
<b>3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>81</b>

### **CAPÍTULO IV**

<b>4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>83</b>
<b>4.1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN</b>	<b>83</b>
<b>4.2. ENTREVISTAS</b>	<b>116</b>
4.2.1. <b>Entrevista al Alcalde</b>	<b>116</b>

4.2.2. Entrevista al Síndico	119
------------------------------	-----

## CAPÍTULO V

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE EL CARMEN	122
5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE EL CARMEN	122
5.1.1. Importancia de las Alcaldías Municipales	124
5.1.2. Funciones de las Alcaldías Municipales	124
5.1.3. Servicios que prestan las Alcaldías Municipales	126
5.2. ANÁLISIS INTERNO	128
5.2.1. Capacidad Organizacional y Administrativa	128
5.2.1.1. <i>Planeación</i>	128
5.2.1.2. <i>Organización</i>	140
5.2.1.3. <i>Integración</i>	145
5.2.1.4. <i>Dirección</i>	145
5.2.2. Capacidad de Operaciones	146
5.2.2.1. <i>Control</i>	146
5.2.3. Capacidad Mercadológica – Comercial	147
5.2.4. Capacidad Financiera	148
5.2.5. Capacidad de Recursos Humanos	153
5.2.6. Capacidad de investigación y Desarrollo	159
5.2.7. Estrategia Actual	160
5.2.8. Precios y Costos: Análisis Competitivo	161
5.2.9. Aspectos Estratégicos de la Municipalidad	163
5.2.10. Sinopsis del Análisis Interno	165
5.2.11. Fortalezas y Debilidades de la Institución	172
5.3. ANÁLISIS EXTERNO	173
5.3.1. Análisis del Macro Ambiente	173

<b>5.3.1.1. Factores Económicos</b>	<b>173</b>
<b>5.3.1.2. Factores Políticos</b>	<b>179</b>
<b>5.3.1.3. Factores Sociales</b>	<b>182</b>
<b>5.3.1.4. Tecnología</b>	<b>183</b>
<b>5.3.1.5. Ley Ambiental Salvadoreña</b>	<b>187</b>
<b>5.3.2. Análisis del Microambiente de la Alcaldía de El Carmen, departamento de La Unión</b>	<b>187</b>
<b>5.3.2.1. Proveedores</b>	<b>187</b>
<b>5.3.2.2. Clientes</b>	<b>188</b>
<b>5.3.2.3. Competidores</b>	<b>189</b>
<b>5.3.2.4. Grupos de Presión</b>	<b>189</b>
<b>5.3.3. Oportunidades y Amenazas de la Institución</b>	<b>190</b>
<b>5.4. ANÁLISIS FODA (CUADRO RESUMEN)</b>	<b>191</b>
<b>5.4.1. FODA CAFEBE – FODA Sistémico</b>	<b>193</b>
<b>5.4.2. Matriz Relacional de Estrategias</b>	<b>197</b>

## **CAPÍTULO VI**

<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>200</b>
<b>6.1. CONCLUSIONES</b>	<b>200</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES</b>	<b>203</b>

## **CAPÍTULO VII**

<b>7. PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>205</b>
<b>7.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>205</b>
<b>7.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA</b>	<b>206</b>
<b>7.3. PROPUESTA</b>	<b>207</b>
<b>7.3.1. Misión y Visión de la Propuesta</b>	<b>207</b>



<b>7.3.2. Objetivos de la Propuesta</b>	<b>208</b>
<i>7.3.2.1. Objetivo General</i>	<b>208</b>
<i>7.3.2.2. Objetivos Específicos</i>	<b>208</b>
<b>7.3.3. Metas de la Propuesta</b>	<b>210</b>
<i>7.3.3.1. Meta General</i>	<b>210</b>
<i>7.3.3.2. Metas Específicas</i>	<b>210</b>
<b>7.3.4. Estrategias Propuestas</b>	<b>212</b>
<i>7.3.4.1. Coaching</i>	<b>212</b>
<i>7.3.4.2. Empowerment</i>	<b>213</b>
<b>7.3.5. Descripción de las Estrategias Propuestas</b>	<b>216</b>
<i>7.3.5.1. Coaching</i>	<b>216</b>
<i>7.3.5.1.1. Programa de Capacitaciones</i>	<b>216</b>
<i>7.3.5.1.2. Código de Conducta</i>	<b>220</b>
<i>7.3.5.1.3. Técnicas de Comunicación</i>	<b>221</b>
<i>7.3.5.2. Empowerment</i>	<b>231</b>
<i>7.3.5.2.1. Desempeño Laboral</i>	<b>231</b>
<i>7.3.5.2.2. Manual de Higiene y Seguridad Ambiental</i>	<b>243</b>
<i>7.3.5.2.3. Programa de Incentivos, Beneficios y Sanciones</i>	<b>243</b>
<i>7.3.5.2.4. Reestructuración del ambiente físico de las instalaciones de la Municipalidad</i>	<b>265</b>
<b>7.3.6. Cuadro Sinopsis del Plan de Acción</b>	<b>271</b>
<b>7.3.7. Presupuesto Anual del Plan de Acción</b>	<b>274</b>
<b>7.3.8. Evaluación y Seguimiento del Plan de Acción</b>	<b>275</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>277</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>281</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El ambiente donde toda persona se desarrolla es de vital importancia, ya que este tiene un efecto directo en los comportamientos, decisiones, motivaciones, etc. Dentro de las empresas o instituciones, ya sean públicas o privadas este ambiente es llamado Clima Organizacional.

El Clima organizacional es influido por varios aspectos y uno de ellos son las relaciones interpersonales, en donde se da la interacción de los individuos con sus compañeros de trabajo y la manifestación de las actitudes; ya sean positivas o negativas hacia ellos y el medio.

El Clima Organizacional es uno de los aspectos importantes que la mayoría de las organizaciones ignora, la Alcaldía Municipal de El Carmen no es la excepción; es aquí donde surge la necesidad de realizar el estudio: “PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN CON ENFOQUE EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE MEJORE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y QUE CONTRIBUYA A LA EFECTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2011”. Con la finalidad de identificar los aspectos que afectan el Clima Organizacional y establecer un conjunto de estrategias que construyan un plan con acciones que ofrezcan soluciones a los mismos.

La investigación correspondiente fue de tipo exploratoria y descriptiva, las cuales permitieron determinar los aspectos interpersonales que interfieren en el Clima Organizacional y plantear así la situación actual de la institución; proporcionando una noción más clara de las necesidades, actitudes y comportamientos.

La información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como: Cuestionarios, guía de entrevista y observación directa; con los cuales se realizó el procesamiento de la información.

Con la aplicación de las técnicas mencionadas anteriormente, también se obtuvieron los datos necesarios para la formulación del diagnóstico, realizando un análisis interno y externo en toda la institución. Posteriormente se determinaron las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presenta una propuesta de un Plan de Acción que corrija los aspectos deficientes del Clima y consecuentemente contribuya a la efectividad laboral; mejorando así a la Gestión Municipal de El Carmen.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para adaptarse a estos cambios es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas. Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema del clima laboral y compromiso organizacional; en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa; de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente adolecen las organizaciones, los cuales se podrían prevenir si se fijará la suficiente atención a los departamentos y áreas de toda institución.

El presente estudio tiene como título “Propuesta de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que mejore el clima organizacional y que contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de la Unión, año 2011”, cuyo objetivo es el diseño de un plan de mejora a las relaciones entre los empleados de dicha institución, así como el establecimiento de un ambiente laboral más agradable.

En el Capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema buscando determinar en qué manera el diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales contribuirá a la efectividad laboral de los empleados en la Alcaldía. Luego se planteó la justificación indicando los sectores que serán beneficiados con la investigación, la delimitación de la investigación, los alcances y limitaciones,

enfocándose únicamente a los empleados de la Alcaldía durante el presente año; los objetivos que se persiguieron con la investigación y la formulación de las hipótesis general y específicas.

El Capítulo II llamado Marco de Referencia, está conformado por el marco normativo, el cual contiene las leyes y normas que regulan a la institución, el marco histórico que muestra el desarrollo de la institución y del clima organizacional a través del tiempo y el marco teórico - conceptual conformado por las bases teóricas que fundamentan el tema de investigación.

El Capítulo III hace referencia a la metodología de la investigación considerando el tipo de estudio exploratorio y descriptivo, tomando como población y muestra a todos los empleados de la institución.

En el Capítulo IV se realiza el procesamiento de la información, en donde se presenta la tabulación de las encuestas para los empleados y el desarrollo de las entrevistas, realizadas al Señor Alcalde y al Señor Síndico de la Municipalidad.

En el Capítulo V se desarrolla el diagnóstico de la situación laboral actual de la Alcaldía, realizando un análisis interno y externo, a partir de los cuales se determinaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que presenta la institución actualmente.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones que se formularon a partir del estudio que se ejecutó y las recomendaciones al objeto de estudio.

En el Capítulo VII se propone un Plan de Acción conformado por estrategias y acciones específicas que ofrezcan soluciones a los aspectos deficientes del Clima Organizacional.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“Propuesta de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que mejore el clima organizacional y que contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, año 2011”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Situación Problemática**

El mundo cambia con rapidez y con intensidad cada vez mayor. La administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se han dado cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.<sup>1</sup>

Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura. Esto significa una considerable dosis de adaptación e integración al contexto de la organización, a su estructura organizacional, a su cultura, a las personalidades y al tipo de trabajo.<sup>2</sup>

Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales,

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Edit. Mc Graw Hill, 2002. P. 30.

<sup>2</sup> Ídem

familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas. Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.<sup>3</sup>

En nuestro país, la tendencia al individualismo es cada vez más frecuente, lo que se convierte en una característica del hombre de hoy en día; el buscar su propia satisfacción sobre los intereses sociales; lo que nos lleva a una decadencia en la profundización de las relaciones interpersonales. En la mayoría de las organizaciones de El Salvador, uno de los principales factores que afecta el buen desempeño es el factor humano perjudicando el clima organizacional de las instituciones u empresas.

El clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como principal factor de influencia en su comportamiento.<sup>4</sup> Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.<sup>5</sup>

El clima organizacional es un aspecto que la mayoría de las organizaciones ignora; uno de estos casos se presenta en la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, donde es necesario implementar estrategias que mejoren el clima

---

<sup>3</sup> Ibídem. p. 363.

<sup>4</sup> ROSENBERG, Jerry Martin. Diccionario de administración y finanzas. Editorial océano, S.L. 1999.

<sup>5</sup> [www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

organizacional principalmente en las relaciones interpersonales, que conlleven a la efectividad laboral de los empleados de la entidad.

Actualmente, en la Alcaldía Municipal de El Carmen, no se ofrece asistencia a los empleados problemáticos para modificar su comportamiento negativo. En ésta entidad, no se ha llevado a cabo una evaluación de clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión que éstos tengan en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la institución, han inquietado el interés del Sr. Alcalde Francis Edgardo Zelaya Santos por conocer la percepción de los empleados.

En este tipo de entidad interactúan personas; cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. La suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, es lo que lleva a cada empleado a formar una percepción de la organización.

El personal que labora en la Alcaldía Municipal de El Carmen se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son: el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, envidia entre los empleados, mala atención a la comunidad, rivalidad política, falta de compañerismo, mala distribución del espacio físico; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios, sin perder de vista el comportamiento de los empleados, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.



Cabe recalcar que los choques entre el personal tiene sus puntos críticos en la diferencia de orientaciones políticas y la falta de respeto en los diferentes niveles jerárquicos de la institución, lo que tiende a debilitar las líneas de autoridad. Además, el diferente nivel educativo de muchos de los empleados produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto, el individualismo, etc.

Tomando en cuenta lo anterior, surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la institución, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización y gozar de relaciones sociales amistosas entre ellos.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Podría contribuir a la efectividad laboral la mejora del clima organizacional dentro de la Institución?, ¿Qué aspectos podrían mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la Alcaldía de El Carmen? ¿Qué tanto influye el clima organizacional en la atención que se brinda a la comunidad? ¿Cómo está vinculada la satisfacción laboral con la productividad en la Institución? ¿Qué relación tiene el nivel educativo de los empleados con el clima organizacional en la Alcaldía de El Carmen? ¿Qué problemas afectan el curso normal de las relaciones interpersonales entre los empleados de la Institución?

### **1.2.2. Formulación del Problema**

La investigación del problema pretende responder a la siguiente pregunta:

¿En qué manera el diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales favorecerá al clima organizacional y a la vez contribuirá a la efectividad laboral de los empleados en la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas día a día se encuentran sometidas a retos y cambios, todo ello, producto del comportamiento de los escenarios en donde actúan. La calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización es el clima organizacional, e influye poderosamente en su comportamiento. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales y mejora el ánimo del personal. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración.

Como reflejo de un clima organizacional desfavorable se ha considerado tomar como objeto de estudio la Alcaldía Municipal de El Carmen, ya que presenta una serie de comportamientos negativos, tales como: diferencia de orientaciones políticas, falta de confianza en los diferentes niveles jerárquicos de la institución, costumbres adoptadas como la difusión de rumores y chismes, falta de respeto, individualismo, etc.

Persiguiendo como objetivo la efectividad laboral de los empleados de la alcaldía, el plan de acción servirá en el planeamiento operativo, buscando materializar los objetivos previamente establecidos; para así estructurar adecuadamente su financiamiento y el enlace con el presupuesto.

En esta dirección, la institución en estudio podrá conocer una visión diferente de la práctica de las buenas relaciones humanas laborales para el mejoramiento del clima organizacional, la efectividad en el trabajo de los empleados municipales, la proyección de un personal proactivo, la participación directa, oportuna y confiable del señor Alcalde con un personal más dinámico, optimista, entre otras.

La presente investigación beneficiará:

A la comunidad de El Carmen, mediante la mejora en la atención a los usuarios de los servicios que ofrece la institución municipal.

A la sociedad en general ya que contribuye a responder las demandas individuales y colectivas de los empleados y a mejorar las relaciones interpersonales para convivir en armonía en el desempeño pleno y útil para el desarrollo municipal.

A los estudiantes universitarios como guía en el desarrollo de futuras investigaciones.

Al grupo de investigación, en la puesta en práctica y adquisición de nuevos conocimientos. Además de plantear la investigación como trabajo de tesis, el cual es requisito de graduación.

## **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Carmen, departamento de La Unión.

### **1.4.2. Delimitación Temporal**

La investigación se llevó a cabo durante el período de marzo a septiembre del presente año.

### **1.4.3. Delimitación de Carácter Específico**

Se desarrolló en la Administración General, dentro del área de Recursos Humanos, delimitándose al tema del Clima Organizacional.

## **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1. Alcances**

- La realización del proyecto de tesis.
- El apoyo y la colaboración de la institución en la realización del proyecto de tesis.
- La sinceridad de la Gerencia de la institución al realizar las entrevistas.
- La investigación de un tema novedoso.
- La adquisición de nuevos conocimientos.
- El apoyo otorgado a una institución pública.
- La herencia documental que se deja a la comunidad universitaria.

### **1.5.2. Limitaciones**

- Escasa documentación bibliográfica referente al clima organizacional.
- Poca disponibilidad de tiempo por parte del grupo.
- Según los datos recopilados se considera que algunos empleados no fueron objetivos y que no contestaron con sinceridad por temor a perder su puesto de trabajo y por ello no respondieron lo que realmente sucede en relación al tema en estudio.
- Recursos económicos limitados.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que mejore el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico organizacional, que permita identificar los aspectos que afectan el clima organizacional en la práctica laboral de los empleados municipales.
- Verificar si las buenas relaciones interpersonales inciden en la efectividad del desempeño de los empleados municipales.
- Establecer un conjunto de estrategias de Recursos Humanos para la ejecución del plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que ofrezcan soluciones a los factores que afectan el clima organizacional.

## **1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **1.7.1. Hipótesis General**

El diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales favorecerá el clima organizacional y contribuirá significativamente a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión.

### **1.7.2. Hipótesis Específicas**

- La realización de un diagnóstico organizacional contribuirá a la identificación de los aspectos interpersonales que afectan el clima organizacional en el desempeño de los empleados municipales.
- Las buenas relaciones interpersonales de la alcaldía municipal incidirán en la efectividad del desempeño de los empleados municipales.
- La creación de estrategias de Recursos Humanos para la ejecución del plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales ofrecerá soluciones a los factores que afectan el clima organizacional.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO NORMATIVO**

##### **2.1.1. Constitución de la República de El Salvador<sup>6</sup>**

Dentro de la sección segunda de la Constitución de la República, en los Artículos 202 y 204 se determina la conformación de los concejos municipales, los cuales deben estar conformados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores. Detallando las normas en la autonomía del municipio, en cuanto a nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias y decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

##### **2.1.2. Ley de Ética Gubernamental<sup>7</sup>**

La Ley de Ética Gubernamental tiene como eje principal promover el desempeño ético en las labores de los empleados públicos para prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos y salvaguardar el patrimonio del Estado. Se ejerce en todo empleado y funcionario público, sin importar si es permanente o temporal, que ejerce su cargo por nombramiento o elección popular.

##### **2.1.3. Ley de la Corte de Cuentas de la República<sup>8</sup>**

La Ley de la Corte de Cuentas se encarga de regular los contratos que se hayan financiado con recursos públicos, todos estos relacionados a la fiscalización de la

---

<sup>6</sup> Constitución de la República de El Salvador.

<sup>7</sup> Ley de Ética Gubernamental.

<sup>8</sup> Ley de la Corte de Cuentas de la Republica.

Hacienda Pública y la ejecución de los presupuestos en particular. También se establecen las responsabilidades y los diferentes deberes, atribuciones y sanciones por las que las instituciones se deben regir.

#### **2.1.4. Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública (LACAP)<sup>9</sup>**

La LACAP tiene por eje principal regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

#### **2.1.5. Código Municipal<sup>10</sup>**

Los artículos 13, 33, 35, 110, y 111 del Código Municipal establecen la personalidad jurídica que se le otorga a los municipios. Este Código tiene como prioridad dar control a los reglamentos y acuerdos para el régimen interno municipal y la prestación de servicios que la Alcaldía ofrece. También plasma la libertad de asociación con otras municipalidades para un beneficio a ambas; a su vez dando limitaciones en cuanto a la contratación de personas para favorecer las necesidades individuales tratando de mejorar las carencias de la población.

#### **2.1.6. Código de Trabajo<sup>11</sup>**

Los artículos 1, 2, 18, 20, 29, 31 y 32, del Código de Trabajo tienen como propósito especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; para garantizar la estabilidad y protección del Estado y la eficiencia de las Instituciones Públicas.

---

<sup>9</sup> Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública (LACAP).

<sup>10</sup> Código Municipal de El Salvador.

<sup>11</sup> Código de Trabajo de El Salvador.

### **2.1.7. Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión<sup>12</sup>**

El Reglamento Interno de la Alcaldía de El Carmen tiene como finalidad el impulso y el desarrollo de la Municipalidad de El Carmen, mediante actividades internas, al mismo tiempo implementando y regulando el funcionamiento del desempeño en el trabajo del empleado y del concejo municipal; dándoles a conocer sus deberes, derechos, obligaciones, sanciones y prohibiciones. Ya que es importante el hacer saber los espacios y límites para que los empleados realicen su trabajo y se integren con sus compañeros dentro de la Alcaldía.

---

<sup>12</sup> Reglamento Interno de Trabajo Municipalidad de El Carmen.

## **2.2. MARCO HISTÓRICO**

### **2.2.1. Antecedentes sobre el Clima Organizacional**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que Lewin en sus investigaciones, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo.<sup>13</sup>

## **2.2.2. Investigaciones Anteriores acerca del Clima Organizacional**

### ***2.2.2.1. Presentación de los resultados de las investigaciones hechas alrededor del problema***

El clima organizacional no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado investigaciones al respecto. En esta línea se mencionan los estudios de campo en los años setenta por Litwin y Stringer (citado por Gibson, 1995) que incluyó a 30 mujeres con título universitario que trabajaban en el departamento de servicio de una empresa pública. El clima de esta oficina se determinó a través de entrevistas personales y cuestionarios estructurados. Se encontró que el clima de la oficina era de frustración. Las presiones eran grandes no solo por las reglas que se tenían que cumplir, sino porque había mucho papeleo, atención constante a detalles mínimos y críticas continuas. Se encontró que la responsabilidad y riesgo eran bajos, pero las normas eran muy elevadas. Además las mujeres percibían relativamente cantidades bajas de recompensas, apoyo e

---

<sup>13</sup> Navarro Edel y Santillán García. *Clima y compromiso organizacional*. 2007

identidad. Percibían el clima como frío y hostil por lo que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

La Universidad de Alcalá de Henares, realizó estudios de clima organizacional, coordinado por Martín (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. El objetivo de la investigación fue el de conocer el clima de trabajo que se vive en los centros educativos.

En México también se realizó un trabajo por Vázquez y Guadarrama (2001) titulado “El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior”. Esta investigación se aplicó en el Instituto -Tecnológico de Toluca. Se encontró que el ochenta por ciento de los trescientos cuarenta y cinco trabajadores perciben el clima organizacional que impera al que ellos desearían que existiera. Se aplicó un cuestionario que mide diez variables y las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador - autoritario; benevolente - autoritario; consultivo y participativo. Los resultados obtenidos se analizaron por área y departamento de la institución. Se observó que la media estadística sitúa todas las variables en el sistema benevolente - autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo. Ante estos resultados se hace la propuesta de capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Los ejemplos arriba descritos dan muestra que ya se han realizado estudios respecto al clima organizacional, ello permite partir de conceptos ya contruidos dando mayor comprensión a la hora de abordarlo en contextos diferentes. Lo anterior indica que el clima organizacional es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo.

### **2.2.3. El Clima Organizacional en la Actualidad**

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica apoyados en sistemas de información que permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos, para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

En una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, K. & DeShon, R.P.. Journal of Applied Psychology, 88:4, p. 605-619, 2003.

#### **2.2.4. Antecedentes sobre las Alcaldías Municipales<sup>15</sup>**

Los antecedentes de los gobiernos de la ciudad de San Salvador se remontan desde los años de 1524 y 1525, localizándose en el lugar llamado la Bermuda, a 8 kilómetros al Sur de lo que en la actualidad es la Ciudad de Suchitoto, confirmándose su existencia a mediados del siglo XVI.

Con el transcurso del tiempo la ciudad fue creciendo, lo que hizo necesario un ordenamiento adecuado para su desarrollo, a través de la institución política administrativa, la cual fue establecida después de la época colonial, aunque su importancia como Gobierno de base popular, ha sido de muy relativa incidencia en el desarrollo de los sectores agrícolas, salud, educación, vivienda, etc.

Fue el Ayuntamiento con el nombre de Municipalidad la única institución que sobrevivió a la época colonial, y con el advenimiento de la independencia en El Salvador, la forma de Gobierno Municipal continuo con pocas modificaciones, obteniéndose por decreto de la Asamblea Legislativa Constituyente de la República Federal, que tales ayuntamientos fueran denominados Alcaldías Municipales.

Para lograr lo anterior, hubo necesidad de legislar, según el Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM), entidad que manifestó a través del documento “El Municipio y la Municipalidad” que: “Fueron varias leyes dictadas en el área centroamericana durante la colonia, como durante la vida de independencia de la repúblicas del istmo relativas al municipio, en las cuales se confiere a los gobiernos locales, atribuciones de gran importancia para el desarrollo social, no solo de las

---

<sup>15</sup> Hernández Gutiérrez Marta Alicia y otros, “Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora Departamento de San Salvador”. 1998 Universidad de El Salvador.



ciudades, sino de las repúblicas hasta revisar las distintas leyes para anotar como a las municipalidades se les encomienda el fomento de la agricultura, salud, educación, etc.”.

## **2.2.5. Aspectos generales sobre la Alcaldía Municipal de El Carmen**

### ***2.2.5.1. Antecedentes del Municipio de El Carmen, departamento de La Unión***

El Carmen, municipio del departamento de La Unión, fue creado como pueblo el 4 de marzo de 1874 según Decreto Legislativo No. 307. El 21 de mayo de 1998 fue ascendido con el título de villa.

El municipio de El Carmen limita con los siguientes municipios: Al Norte con Yayantique y San Alejo, al Oeste con Chirilagua y San Miguel (municipios del departamento de San Miguel), al Este con La Unión y Conchagua, y al Sur con Intipuca. Su actividad económica se basa en la pesca, agricultura, ganadería e industria ladrillera. El área total del municipio es de 105.38 Km<sup>2</sup>, de los cuales 0.30Km<sup>2</sup> pertenecen a la área urbana. El área rural está constituida por 11 cantones y 43 caseríos.

La cabecera del municipio de la ciudad de El Carmen, está situada a 110 msnm, a 17.1Km de la ciudad de La Unión, la ciudad está constituida por una cuadrícula principal formada por tres calles y cinco avenidas, que delimitan con un total de 10 manzanas, en las afueras de la ciudad han comenzado a lotificar terrenos privados, sin embargo todavía no se ha desarrollado como una área urbanizada. La ciudad está dividida en cuatro barrios que son: El Centro, Las Flores, El Calvario y Nuevo.

### ***2.2.5.2. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión***

El Gobierno Municipal de El Carmen se creó en el año de 1874, como una iniciativa de su primer alcalde el Ing. Elías Cacho, proveniente de España. El Ing. Cacho observo la necesidad de la población y junto a toda la comunidad creo la primera escuela de El Carmen dejando como primer director a su hermano.

En el año de 1989 se creó la primera línea férrea. En el año de 1986, gobernó como alcalde en la comunidad el Sr. Salomón Reyes Palma, electo del partido PCN; en el año 1987 gobernó como alcalde el Sr. Rigoberto Gutiérrez Ochoa electo del partido PDC; en el año de 1989 gobernó como alcalde el Sr. Henry Salamanca electo del partido PDC; en el año 2000 gobernó la primera alcaldesa de la comunidad la Sra. Ana Julia Fuentes electa del partido ARENA; en el año 2003 gobernó como alcalde el Sr. Gonzalo Machado Martínez electo del partido ARENA; en el año 2006 gobernó como Alcalde el Sr. Heber Misael Flores Erazo electo del partido PCN y a partir del año 2009 ha gobernado el Sr. Francis Edgardo Zelaya Santos electo del partido ARENA.

## **2.3. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Plan de acción**

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el plan estratégico sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El plan de acción, como herramienta eficaz detalla proyectos, actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

Un plan de acción sirve cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar, es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo; un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con el jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

#### *Implementación y revisión del plan de acción*

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados.

La mejor manera para producir planes por parte de los subordinados es cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.<sup>16</sup>

### **2.3.1.1. *Objetivos***

Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control<sup>17</sup>.

Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos. Asimismo, a los administradores se les debe dar la oportunidad de contribuir con ideas propias al establecimiento tanto de sus metas como de las de la empresa<sup>18</sup>.

En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en sub - objetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía como una red. Además, organizaciones y administradores tienen múltiples metas, las que en ocasiones son incompatibles y pueden generar conflictos en la organización, el grupo e incluso en individuos. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre el desempeño a corto y largo plazo, y puede ser que los intereses personales deban

---

<sup>16</sup> THOMPSON Jr. Arthur A. Administración estratégica, McGraw Hill, págs. 4- 15

<sup>17</sup> KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 129

<sup>18</sup> KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 136

subordinarse a los objetivos organizacionales. Los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos<sup>19</sup>.

### **2.3.1.2. Metas**

Las metas son formulaciones relativamente concretas de logros en la organización, buscan alcanzar periodos establecidos, como uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo, ya que las metas de la administración superior necesitan fusionarse con las de los empleados, quienes traen a la organización sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas. Aún más, las metas pueden existir en individuos, grupos y en la organización, así que se requiere una integración sustancial antes de que pueda surgir un sistema social viable.<sup>20</sup>

### **2.3.1.3. Estrategias**

Una estrategia es un modelo que integra en un todo coherente las acciones y el pensamiento emprendido por la organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

El término “estrategia” derivado del vocablo griego *strategos*, que significa “general” tiene muchos usos. Los expertos difieren en al menos un aspecto primordial de las estrategias. Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Otros subrayan en el proceso estratégico la importancia de los medios para obtener los fines, por encima de los fines en sí mismos.

---

<sup>19</sup> KOONTZ, Harold; Wehrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 140

<sup>20</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el trabajo, McGraw Hill Educación pág.27

La estrategia es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas<sup>21</sup>.

#### **2.3.1.4. *Mecanismos o seguimientos de control***

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de los recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas - hombre perdidas, son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición y muestra si los planes funcionan.<sup>22</sup>

#### **2.3.1.5. *Presupuesto***

Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier sub - unidad. El presupuesto maestro resume los objetivos de

---

<sup>21</sup> KOONTZ, Harold; Wehrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 162

<sup>22</sup> KOONTZ, Harold; Wehrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, McGraw Hill, págs. 36-37

todas las sub - unidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas.

Los sistemas de elaboración de presupuestos son más comunes en las compañías mayores, sin embargo las pequeñas empresas también utilizan esta técnica concreta de apoyo a la administración.

#### *Objetivos del presupuesto*

- Previsión y planeación.
- Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- Organización.
- Estructura.
- Las relaciones entre funciones, niveles, y actividades.
- Coordinación.
- Dirección.
- Equilibra las diferentes secciones que integran la organización.
- Control.
- Acción de apreciación si los planes y objetivos se están cumpliendo.

#### *Ventajas del presupuesto*

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control. Cuando se administran con inteligencia los presupuestos: obligan a la planeación, proporcionan criterios de desempeño, fomentan la comunicación y la coordinación. Los presupuestos obligan a los gerentes a mirar hacia el futuro y estar listos a las condiciones cambiantes.

La elaboración de los presupuestos es una parte integral tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de la planeación pueden incluir lo que algunas personas llaman elegantemente aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización, el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado. La expresión cuantitativa resultante de los planes, determinada después de estudiar estos aspectos estratégicos, se conocerían como un presupuesto.

Los aspectos estratégicos se deben analizar tanto a corto como a largo plazo, se deben desarrollar los planes y después se deben elaborar los presupuestos ya que la estrategia, los planes y los presupuestos están interrelacionados.

Los presupuestos pueden abarcar un periodo de un año o menos en los casos de las plantas o cambios en los productos, hasta diez años o más. El periodo normal de la planeación y del control del presupuesto es de un año. La información presupuestada para un año se revisa con frecuencia según avanza el año.

#### *Clasificaciones del presupuesto*

Los presupuestos se clasifican en: por el tipo de empresa: públicos o privados; por su contenido: principales o auxiliares; por su forma: flexibles o fijos; por su duración: corto plazo o largo plazo; por la técnica de valuación: estimados o estándar; por su reflejo en los estados financieros: posición financiera o de resultados de costos; por las finalidades que pretende: de promoción, de aplicación, de fusión, de áreas y niveles, por programas o base cero.

Se han desarrollado muchos términos descriptivos para los presupuestos. La terminología está de acuerdo a las organizaciones, ya que varía con respecto de las



mismas. Por ejemplo, con frecuencia a los estados financieros presupuestados se les conoce como estados de pro forma.

Son incontables las formas de los presupuestos. Se elaboran muchos presupuestos especiales en sus informes correspondientes incluyendo: las comparaciones con los presupuestos con el desempeño real, informes para necesidades gerenciales específicas, presupuestos a largo plazo; con frecuencia denominados presupuestos de capital o de instalaciones, presupuestos flexibles.

*Base cero*, es el que no considera experiencias anteriores para planear eventos futuros: es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad organizacional, se emplea el termino de planeación porque se fijan objetivos y metas así como se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización, por otra parte se analizan en detalle las distintas actividades de la implantación de programas para que emitan la obtención de resultados deseados.

*Por programas*, es el que se calcula y desglosa en sub-actividades de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Auxilia a la administración pública pues obliga a planear con mayor grado de análisis la inversión y el gasto público.

*Presupuesto público y privado: Similitudes y diferencias.* Los presupuestos públicos se elaboran con base en la idea de control de gastos, se hace primero una estimación de los gastos que se han de originar debido a necesidades públicas y después se planea la forma de cubrirlas, estudiando la aplicación de ingresos que se recaben de los impuestos, obtención de anticipos y la emisión de papel moneda que ocasionaría inflación.

En las empresas privadas, primero se deben estimar los ingresos para sobre ello predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

La diferencia entre ambos existe en la presentación del control presupuestal gubernamental y privada; la distinta finalidad que ambas entidades persiguen.

*Presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad.* Es una técnica básicamente de planeación, dirección y control sin faltar la previsión, coordinación y organización de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en se divide una entidad.

*Los presupuestos se dividen en las siguientes etapas:*

1. Duración del presupuesto: que es de un año o de dos.
2. Mecánica del control presupuestal: sincronización y coordinación de actividades.
3. Fases del control presupuestal: planeación, formulación, aprobación, ejecución y control.
4. Manual de presupuestos: contenido de los objetivos y su duración.

*Presupuesto de ingresos*

Es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestario, ya que este es el único que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación.

*Presupuesto de egresos e inversiones.* Este presupuesto está integrado por:

- *Presupuesto de inventarios:* una vez determinadas las ventas cuyo presupuesto es un elemento indispensable, es necesario presupuestar la cantidad de artículos para cubrir la demanda del presupuesto de ventas.
- *Presupuesto de producción:* está basada en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base; primero se deberá calcular las ventas y un inventario base para posteriormente poder determinar la producción.
- *Presupuesto de compras:* este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materia prima para la elaboración de los productos.
- *Presupuesto de costo de distribución:* comprende las operaciones realizadas desde que el producto fue fabricado hasta que estén en manos del cliente.
- *Presupuesto de gasto de administración:* en este presupuesto van aquellos gastos que se derivan de las funciones de la dirección y control como son los de pagar honorarios de consejeros, contadores, directores, abogados y directivos de la administración.
- *Presupuesto de inversiones fijas:* son de vital importancia para necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en funciones del plan de operación a corto y largo plazo.
- *Presupuesto de aplicación de utilidades:* este es con base a las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de utilidades.

- *Presupuesto de otros egresos:* es la proyección de actividades de otra naturaleza distintas a las operaciones de la entidad.
- *Presupuestos de costo de producción de lo vendido:* se determina con base en los volúmenes establecidos de los inventarios inicial y final de productos terminados.
- *Presupuesto financiero y fiscal:* tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera. El presupuesto financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

### **2.3.2. Clima Organizacional**

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se produce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, ya sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las

propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.<sup>23</sup>

El clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

El concepto clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Educación, pág. 260

- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y Stress, etc.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El Clima Organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos. Un clima malo, por otra parte hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

### *Formas de clima organizacional*

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular. Estos son:

*Sistema I:* Autoritario. Se caracteriza por la confianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

*Sistema II:* Paternalista. En esta categoría, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el Sistema I. El clima de este sistema tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica, para los subordinados, el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas.

*Sistema III:* Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existen un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

*Sistema IV:* Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de comportamiento de los trabajadores con la organización y sus



objetivos. Las relaciones entre las direcciones y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **2.3.2.1. *Comportamiento organizacional***<sup>24</sup>

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas, conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización.

Para Judith Gordon, el comportamiento organizacional como disciplina estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.<sup>25</sup>

Para Cole, comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 10

<sup>25</sup> GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México, 1997

<sup>26</sup> COLE, Gerald. Organizational Behaviour. DP Publications, Londres, 1995

Para Robbins, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo se repercute esa conducta en el desempeño de ésta.<sup>27</sup>

Para Davis y Newstrom, comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas tanto individualmente como en grupos actúan en las organizaciones.<sup>28</sup>

### *Un sistema de Comportamiento Organizacional*

Los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar.

### *Elementos del sistema*

La base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de aquellos que se unen para crearlo y de los administradores que lo manejan.

La filosofía de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un conjunto integrado, supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales actividades y en la forma que deberían de ser. Son creencias variables que sostenemos y que por tanto, están bajo nuestro control, podemos elegir, modificar, descartar o reemplazarlas.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pearson – Prentice Hall, 2004

<sup>28</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999

<sup>29</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, págs. 25 - 27

### *Valores*

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones.

### *Percepción*

Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. El comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido.

#### **2.3.2.2. *Desempeño laboral***

Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción.

Una relación precisa de la relación causal es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el trabajo. La secuencia, es que un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tendera a elevarse. En cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un

mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y finalmente afecta el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño, satisfacción, esfuerzo que opera en forma continua. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a facilitar el desempeño del empleado.

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual puede generar insatisfacción. En estas condiciones, el empleado podría presentar una o más conductas negativas tales como la deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional.

### **2.3.2.3. Motivación**

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

#### *Primeras teorías de la motivación*

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ellas:

##### *1. Teoría de la jerarquía de las necesidades*

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- *Necesidades fisiológicas* (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo).
- *Necesidades de seguridad* (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios).
- *Necesidades sociales o de afiliación* (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto).
- *Necesidades psicológicas o del ego* (estimación propia y de otros).
- *Necesidades de autorrealización* (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo;

las psicológicas con reconocimientos y ascensos; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

## 2. *Teoría X y teoría Y*

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, es en la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. La Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca a los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el

autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

### 3. *Teoría de los dos factores*

La Teoría de la Motivación - Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bi factorial; establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo:

1. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación o satisfacción.
2. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (punto de indiferencia). Si operan los factores

motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

#### 4. *Teoría de las necesidades secundarias*

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- *Necesidades de afiliación* (NAF), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
- *Necesidades de logro* (NLOG), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
- *Necesidades de poder* (NPOD), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento



satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos).

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

### *Teorías contemporáneas de la motivación*

Se llaman teorías contemporáneas no porque no se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar el pensamiento actual de los empleados.

#### *1. Teoría de la evaluación cognoscitiva*

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa, ésta provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros. Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. De tal forma que la

relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente.

## *2. Teoría del establecimiento de metas*

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr).

Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas

específicas y desafiantes y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores:

- El compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza).
- La eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta).
- El tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente, sino de la actuación de otros que él no controla).
- La cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

### *3. Teoría de la equidad*

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.) y percibe un conjunto de resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

#### *4. Teoría de las expectativas*

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.

Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). La capacitación, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual. La percepción del rol, esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él.<sup>30</sup>

#### **2.3.2.4. Calidad en el servicio<sup>31</sup>**

Es la responsabilidad general más importante de un gerente; inspirar en sus empleados el significado e importancia que tiene el servicio al cliente y dar poder al equipo para poder usar el mejor criterio en todo lo que concierne al servicio al cliente.

El comportamiento organizacional ayuda a los gerentes y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándole cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El comportamiento organizacional proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dicha cultura, aquella en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para resolver las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles.

---

<sup>30</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, Pags.175 - 192

<sup>31</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 22

### 2.3.2.5. Necesidades personales

Los seres humanos apetecen muchas cosas. Todos necesitamos aire, alimento y cobijo. Otras necesidades menos reales, comprenden una posición socioeconómica, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una determinada comunidad; y precisamente estas necesidades resultan a menudo más difíciles de satisfacer. Muy importante es considerar como estas necesidades están relacionadas con el ambiente laboral de la persona en las empresas.<sup>32</sup>

### 2.3.3. Diagnóstico

Para cualquier cambio cultural se debe primero realizar un diagnóstico, saber con qué se cuenta y a dónde se desea llegar. Este esquema simple de diagnóstico se aplica a muchas cosas, desde un régimen para adelgazar hasta a una remodelación de una casa. En el caso de un cambio de cultura organizacional, tanto el diagnóstico como el cambio son complejos, abarcando desde cómo medir la cultura actual hasta de qué manera desarrollar los comportamientos para alcanzar una nueva cultura.

El cambio de la cultura organizacional lleva el siguiente modelo:

- a) *Diagnóstico inicial.* En ocasiones la naturaleza de los problemas a solucionar los hace más evidentes y el diagnóstico es más simple o directo. En cualquiera de los casos, se debe contar con el apoyo y la participación de la máxima conducción. Se deberán realizar varias entrevistas con personas diferentes para llegar a un diagnóstico acertado.
- b) *Recolección de información.* Algunas herramientas que se pueden utilizar: encuestas para determinar el grado de satisfacción de los empleados o clima

---

<sup>32</sup> Haller Gilmer, "Tratado de Psicología Empresarial I", Ediciones Martines Roca S.A, BARCELONA, pág. 257

organizacional y para evaluar el comportamiento tanto individual como colectivo y entrevistas. En todos los casos será clave el diseño de los formularios y cuestionarios para recolectar la información, a fin de que permitan obtener datos objetivos y luego, cruzar información, de modo de asegurar la validez del diagnóstico.

- c) *Confirmación de la información.* Se presentan los borradores para que sean analizados por fuentes confiables dentro de la organización. Si ésta cuenta con un área de recursos humanos o capital humano, su responsable puede ser un interlocutor válido.
- d) *Elaborar un plan de acción.* Una vez que se cuenta con un diagnóstico, se eleva a la máxima conducción de la organización, con la cual se discuten los caminos a seguir a partir de allí. Los planes que se definan deben ser concretos, con fechas de inicio y finalización.
- e) *Evaluación.* Se deben evaluar los resultados.
- f) *Seguimiento.* Se debe realizar una adecuada observación del proceso.<sup>33</sup>

### **2.3.3.1. Análisis del ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)**

El análisis interno debe culminar con la evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. El análisis interno obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

---

<sup>33</sup> ALLES, Martha; Comportamiento Organizacional, Granica, pág. 65

Ofrece la información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

La combinación de los análisis internos y externos se llama FODA porque es un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote.<sup>34</sup>

### ***2.3.3.2. Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades)***

Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, que legislación nueva va a afectar a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar tanto generales como particulares para ver que tendencias y que cambios ocurren.

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización, y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

Lo último que hay que saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

---

<sup>34</sup> Robbins, Stephen P y COULTER Mary, Administración. Octava Edición, Pearson EDUCACIÓN, Mexico 2005 Pags 183 -185



#### **2.3.4. Aspectos Interpersonales**

Otro de los aspectos que se evalúa son los aspectos interpersonales dentro de los cuales se encuentran las relaciones con los compañeros, las líneas de autoridad y la confianza; todas interrelacionadas entre sí, ya que el individuo actúa conforme al ambiente que le rodea. A continuación detallamos cada uno de estos factores.

##### **2.3.4.1. Relaciones con compañeros de trabajo**

La mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos en el trabajo lo que significa que la mayor cantidad de tiempo la pasamos con los compañeros. Esto implica que estamos rodeados de diferentes personas ya sean conocidos, amigos, y familiares por lo cual debemos mantener una relación amigable con ellos, ya que estaremos sino atrapados en vínculos destructivos muchas horas al día. Lo que es verdad es que el trato puede tornarse muy cercano e incluso íntimo, en muchos casos desarrollándose amistad y camaradería. Dentro de esta relación es fundamental la colaboración, tan venida a menos hoy en nuestros días. Es saludable para todos intentar relacionarnos con lo mejor que tenemos dentro de nosotros, dejando que nuestros recursos para ser un buen compañero se dé siempre que se pueda. Es fundamental tener en claro que están en el mismo equipo y que un momento unos reciben ayuda y en otros momentos la dan.

Quizás sea imposible emitir opiniones pero es necesario que estas estén libre de críticas, chismes o posiciones destructivas.

Las relaciones laborales, se pueden definir como el conjunto de actividades realizadas por la administración de una organización, dirigidas a establecer, difundir y aplicar las normas que aseguren el disfrute de derechos y el cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de las relaciones establecidas entre patronos y trabajadores.

### *Objetivos de la relación laboral*

Se puede decir que entre los objetivos que se persiguen están: Ayudar en la aplicación de medidas tendentes que garanticen excelentes relaciones laborales entre los miembros de una organización en el marco de la actual apertura económica, lograr una calidad de vida laboral con el establecimiento de unas armoniosas relaciones laborales, establecer los reguladores que garanticen una relación laboral de respeto, amistad y productividad, definir la normativa que establezca los lineamientos de comportamiento dentro de la organización, en pro del cumplimiento de derechos y responsabilidades, instituir las relaciones laborales colectivas e individuales, manejar y resolver los conflictos laborales de manera favorable para los trabajadores y la organización.

### *Incidencias internas y externas de las relaciones laborales*

Existen varios factores tanto internos como externos, que inciden ya sea para bien o para mal en las relaciones laborales de una organización. Entre estos se encuentran:

- *Factores internos.* Asociaciones de trabajadores, sindicatos de trabajadores, expectativas de las jefaturas, expectativas de los trabajadores, recursos de la empresa.
- *Factores externos.* Entorno económico, entorno social, entorno empresarial, legalización gubernamental, federaciones sindicales.

### *Funciones de la gerencia de personas en las relaciones laborales*

El gerente de relaciones laborales es responsable en general de la buena marcha del aspecto laboral y contractual. Buscando integrar cada vez más la organización, el sindicato y sus trabajadores, mejorando la productividad y la satisfacción de las partes.<sup>35</sup>

#### **2.3.4.2. Líneas de autoridad**

Las líneas de autoridad se utilizan para delegar responsabilidades en ciertas áreas, que por su grosor de personal no es posible supervisar y que recaiga la responsabilidad en una sola persona e igualmente las líneas de mando y organigramas estarán escalonadas.

Por lo tanto, se delega la responsabilidad en líneas de mando y así se responsabiliza a otras personas de supervisión y se involucra a todo el personal, ya que el ver este funcionamiento y el poder ser parte de ese organigrama y más aun subiendo los escalafones motivara al personal a hacer bien su trabajo para sobresalir.

#### **2.3.4.3. Confianza**

La confianza es el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar. Tradicionalmente el concepto de confianza se ha identificado con la integridad, la lealtad, la atención y el cumplimiento de promesas en las relaciones entre individuos. Sin embargo, algunos autores sostienen que la confianza debe de ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a las organizaciones a través de la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill, págs. 361-368

<sup>36</sup> KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 73

La confianza, o falta de ella, es un concepto cada vez más importante de liderazgo en las organizaciones de hoy. La confianza es una expectativa positiva, de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones.

### *La confianza y el liderazgo*

La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando esta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño del grupo. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación. Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de este: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses.

### *Tipos de confianza*

En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza:

1. *Confianza basada en la disuasión.* Las relaciones más frágiles se apoyan en la confianza basada en la disuasión. Esta forma de confianza se basa en el miedo o castigo si se viola la confianza. Los individuos con este tipo de relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.
2. *Confianza basada en el conocimiento.* Se basa en lo predecible del comportamiento que proviene de una historia de interacciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entenderlo lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento.
3. *Confianza basada en la identificación.* El nivel más alto de confianza se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes, pues eso permite que una de

ellas actué como agente de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales; esto se denomina confianza basada en la identificación.<sup>37</sup>

### **2.3.5. Relaciones Interpersonales**

Dentro de las relaciones interpersonales, se encuentran inmersos todos los contactos que tiene el individuo con el medio social, dentro de estos se encuentran las relaciones laborales, las cuales tienen una connotación amplia.

Llevarse bien con la gente es importante en una actividad organizada, particularmente cuando son fuertes las tradiciones demográficas. Los administradores insisten siempre en este punto porque la mayoría del trabajo se realiza haciendo que otros lo hagan. Al dirigir, los administradores deben mantener el respeto por la autoridad y la dignidad personal de sus subordinados. Cualidades tales como benevolencia, tacto e interés por comprender a los otros puede parecer demasiado obvias como para mencionarlas, pero, sin embargo, la falta de ellas es causa de relaciones deficientes de personal. Los administradores deben prevenir también a los subordinados para que aclaren todo con cada una de las personas implicadas, no solo por cortesía, sino también para evitar obsequiar a alguien un hecho cumplido que puede ser o no evitable.

Un control efectivo de la calidad de las relaciones interpersonales en las comunicaciones entrecruzadas se ejerce cuando se exige que los subordinados mantengan informado a su superior sobre sus relaciones con otros departamentos. Para atender a esta exigencia bastan los informes periódicos por lo general, pero es esencial la comunicación inmediata con el superior en asuntos especialmente propicios para crear susceptibilidades o que requieren creación de política.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, págs. 423 - 426

<sup>38</sup> Referencia: KOONTZ Harold, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración, McGraw Hill, 5° Edición, Página 581, México 1973.

### **2.3.5.1. *Conducta Laboral***

La motivación en el clima institucional es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad (es conocida como la fuerza que origina el comportamiento), ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio.

Este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y retornara a su equilibrio inicial. Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o en algunos casos la compensación.

La frustración en el ciclo motivacional, surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico (agresividad, descontento, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.).

También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

### **2.3.5.2. Comunicación**

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual, los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

#### *Importancia de la Comunicación*

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y los líderes de equipos no pueden dar instrucciones. Se puede decir con confianza que todo acto de comunicación influye en la organización en alguna forma.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, pág. 45

La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración (planeación, organización, dirección y control), de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones; proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

#### *La dirección de la comunicación*

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

*Comunicación hacia abajo.* La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo, la utilizan los líderes o gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.

*Comunicación hacia arriba.* La comunicación fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación hacia los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de las formas en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener idea de cómo mejorar las cosas.



*Comunicación lateral.* Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral

*Comunicación interpersonal.* Existen tres métodos básicos para la comunicación; la gente se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

1. *Comunicación Oral.* Es el medio principal de envío de mensajes, discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación.
2. *Comunicación escrita.* La comunicación escrita incluye memorándums, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.
3. *Comunicación no verbal.* Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. La comunicación no verbal incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se les da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

### *Barreras para la comunicación eficaz*

Algunas barreras retardan la comunicación eficaz. Las más importantes de ellas son:

- *Filtrado.* Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor.
- *Percepción selectiva.* Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje.
- *Sobre carga de información.* Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información.
- *Emociones.* La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir la información influirá el modo en que la interprete.
- *Lenguaje.* Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas, edad, educación y antecedentes culturales; son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y las definiciones que le da a las palabras.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, Págs. 350 - 370

### **2.3.5.3. Satisfacción laboral<sup>41</sup>**

Se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características; la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. En una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con cómo su entorno percibe el trabajo.

La satisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Por otra parte la satisfacción laboral es dinámica y puede declinar aún más rápidamente que lo que se desarrolla.

La satisfacción laboral es apenas una de las cosas que proporcionan satisfacciones en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones dentro de la organización. Igualmente, como el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de cada persona.<sup>42</sup>

### **2.3.5.4. Calidad de vida**

La calidad de vida laboral es el estado de tener pensamientos y actuaciones que relacionan y enlazan el bienestar del trabajador en la organización, que se logra mediante un trato justo y equitativo, oportunidad a cada quien de utilizar sus habilidades,

---

<sup>41</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 31

<sup>42</sup> ALLES, Martha; Comportamiento Organizacional, Granica, págs. 306-307

oportunidad a cada quien para su autorrealización y mejora, comunicación abierta y flexible.

*Detractores de la calidad de vida y relaciones laborales:*

- Inequidad.
- Injusticia.
- El rumor.
- Ambiente físico de trabajo.
- Interrelaciones, comunicación.
- Valores y principios.
- Práctica de recursos humanos.
- Disciplina estricta.
- Falta de liderazgo.
- Maltrato.
- Irrespeto.
- Acoso psicológico.
- Soporte y logística.
- Estructura organizacional.
- Roles de trabajo.
- Calidad en el servicio.

*Técnicas para la calidad de vida:*

- Círculos de calidad (involucramiento).
- Sistema socio-técnicos (evitar monotonía).
- Grupos autónomos de trabajo (GAT).
- Asesoramiento a los trabajadores (consejería).
- Comunicaciones con los trabajadores (evitar el rumor).
- Programa de sugerencias.

### **2.3.5.5. Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia a lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia, el apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería solo una masa confusa de gente y máquinas.<sup>43</sup>

El liderazgo se define como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directa en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización.<sup>44</sup>

#### *La administración y el liderazgo*

El liderazgo es una parte importante de la administración. La función principal de un líder es influir en otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos. Los administradores también planean actividades, organizan estructuras adecuadas y controlan los recursos, también ocupan puestos formales, en tanto que cualquiera pueda usar su influencia informal mientras actúa el líder. Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales. Como hay una diferencia entre administración y liderazgo, líderes fuertes pueden ser administradores débiles si una planeación deficiente dirige a su grupo en una dirección equivocada. Aunque puede hacer que su grupo se

---

<sup>43</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, pág. 159

<sup>44</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 385

mueva, simplemente no puede hacer que vaya en la dirección que sirve mejor a los objetivos organizacionales.

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; así mismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Si el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica, así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas; una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión.<sup>45</sup>

### *Tipos de liderazgo*

- *Liderazgo autocrático.* En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo en algunas culturas se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores; utiliza

---

<sup>45</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, págs. 159 - 163

los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

- *Liderazgo paternalista.* En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de líder a menudo teme delegar tareas a una persona, porque nunca está seguro de que ella pueda conducir al grupo con tanta dedicación e idoneidad como él.
- *Liderazgo permisivo.* Tipo de líder cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y a la libertad de gestión, en este caso se da libertad individual, se valora más que la seguridad colectiva. Suelen darse discusiones del todo incontroladas, muchas veces conducen a experiencias insatisfactorias.
- *Liderazgo participativo.* En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.<sup>46</sup>

#### **2.3.5.6. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional.

---

<sup>46</sup> FRANKLIN Enrique B, Comportamiento organizacional, editorial Pearson Educación, págs. 295 y 296

El trabajo en equipo contribuye a:

- Aumentar la productividad.
- Mejorar la comunicación.
- Aprovechan mejor los recursos.
- Generar decisiones de alta calidad.
- Generar bienes y servicios de mayor calidad.
- Mejora en los procesos.
- favorece al aprendizaje de la organización.
- Contribuye a diferenciar e integrar a los empleados.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente, cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto y cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

*El trabajo en equipo basado en las "5 c":*

- Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.



- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> FRANKLIN Enrique B, Comportamiento organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 208

### **2.3.5.7. *Importancia de las personas***

El recurso humano es uno de los elementos más importantes dentro de las empresas y para su desenvolvimiento es necesario que se desarrolle plenamente. El hombre se desarrolla y vive física, emocional y mentalmente; una u otra de estas áreas pueden dominar a veces en la regulación de su conducta o personalidad. Aunque las tres están mezcladas en la conducta de una persona, no pueden ser tomadas en forma global sino que más bien, deben ser estudiados y examinados cada uno en forma individual.

Es necesario recordar, sin embargo, que rara vez crecemos a la misma velocidad en las tres áreas, y que todos alcanzamos el mismo nivel de desarrollo. No obstante, para vivir en plenitud, las necesidades de las tres áreas (física, mental y emocional) tienen que ser satisfechas razonablemente bien; de otro modo, los temores y ansiedades pueden crear tensión y estrés, generando vulnerabilidad hacia los accidentes.

Por consiguiente una exigencia importante de la vida vivida a plenitud (es decir la satisfecha en las tres áreas) es que se logre vivirla con seguridad. Seguridad con respecto a cada área y sus exigencias individuales, y seguridad con respecto a las tres áreas cuando se entremezclan y actúan recíprocamente para enfrentarse a los problemas individuales.<sup>48</sup>

### **2.3.5.8. *Delegación***

Delegación, es dar de una persona a otra la autoridad que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Es el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

---

<sup>48</sup> HALLER Gilmer, "Tratado de Psicología Empresarial I", Ediciones Martines Roca S.A, Barcelona, pág. 100

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

#### *Ventajas de la delegación*

1. *Directivo:* Ahorra tiempo y gestión, potencia capacidades gerenciales, libera sobre la presión del trabajo inmediato, reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones).
2. *Empleado:* Incrementa la participación, incrementa la motivación.

#### *Desventajas de la delegación*

Son frecuentes en un tipo de dirección autoritaria: la mala delegación, puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados, la delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> KOONTZ, Harold; O'DONNELL Cyril, Curso de Administración Moderna, McGraw – Hill; Págs. 307

### **2.3.5.9. *Dinámica de Grupo***

La dinámica de grupo busca explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo y de cómo reaccionan los integrantes. Es el proceso a través del cual la gente interactúa directamente en grupos pequeños. La dinámica de grupos refleja el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales. Las dinámicas de grupo adquieren un valor específico de diversión que estimula la emotividad, creatividad, dinamismo o tensión positiva.

### **2.3.5.10. *Lealtad***

La lealtad es una virtud que desarrolla nuestra conciencia. Ella nos conduce profundamente hacia una situación, a través de ésta, y hacia la salida del otro lado, emergiendo como una persona más evolucionada.

La lealtad es una llave que nos permite tener auténtico éxito cuando nos relacionamos, es un valor que no es fácil de encontrar. Es frecuente saber que alguien frecuenta un grupo contrario porque le da más beneficios. Y lo que acaba ocurriendo es que nadie confía en ese tipo de personas.<sup>50</sup>

### **2.3.5.11. *Buen Trato***

Este factor está compuesto de una serie de valores, tales como: la justicia, el respeto y la tolerancia, quien no puede ejercitarla, sufre invariables choques y lamentables pérdidas, porque será una persona mal calificada por sus constantes riñas y disgustos.

---

<sup>50</sup> HALLER Gilmer, "Tratado de Psicología Empresarial I", Ediciones Martines Roca S.A, BARCELONA, pág. 104

La ciencia de las relaciones humanas y la verdadera educación consiste en preparar y formar a la persona para lograr cada vez un mayor grado de madurez emocional y control de sí mismo, puesto que, el único medio para que pueda tener las capacidades requeridas para adaptarse libre y espontáneamente a la vida, es aprendiendo a respetar a controlar y distinguir su conducta.

#### **2.3.5.12. Flexibilidad e inflexibilidad laboral**

*Flexibilidad laboral.* Se refiere a la libertad que las empresas de carácter nacional e internacional piden al Gobierno, en cuanto a jornadas laborales, horarios, remuneraciones, prestaciones y otras según sus necesidades, con el argumento de ser más competitivas y ofrecer más empleo y productividad a un país.

*Inflexibilidad laboral.* Las características básicas que se le atribuyen a una legislación laboral inflexible son las siguientes: protección excesiva del trabajador, los contratos colectivos toman absolutamente todos los aspectos laborales e impiden los cambios, impedimento de traslado de trabajadores a otra sucursal o localidad, legislación, reglas y normativas muy estrictas, creando estructuras centralizadas.

#### **2.3.6. Desempeño**

Aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimientos, aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización.

La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de

mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación del desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa, al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y el establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño<sup>51</sup>.

#### **2.3.6.1. *Conocimiento del trabajo***

El conocimiento que el ser humano tiene de las cosas, corresponde al desenvolvimiento real. Las cosas tienen un desenvolvimiento inmediato, cotidiano, normalmente apreciable por medio de los sentidos pero también tienen un desarrollo mediato, que trasciende el presente y que constituye la finalidad, el sentido último de las cosas.

El trabajo intelectual, es decir, del conocimiento, consiste en desentrañar la relación existente entre lo directo e indirecto de las cosas y posibilitar formulaciones para que la acción humana consciente, pueda mantener o modificar el curso presente y futuro de las cosas.

El conocimiento asociado con la finalidad de las cosas, se denomina conocimiento estratégico y el relacionado con el desenvolvimiento actual o cotidiano de las cosas, conocimiento táctico y operativo.

---

<sup>51</sup> Dr. VANELLA G. Ricardo, 2005 Guía del Emprendedor, Claves para organizar un negocio exitoso

La división del trabajo en el campo de la administración ha conducido a lo largo de un proceso histórico a establecer la función de la estrategia, que usualmente requiere formación intelectual, diferenciada de la función del operario activista, que generalmente requiere formación manual o técnica de diferente nivel.<sup>52</sup>

### **2.3.6.2. *Calidad de vida laboral***

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de la vida laboral (CVL), el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración. La CVL no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales.

La CVL ha recibido un apoyo entusiasta de las fuentes más diversas. Los administradores han visto en ella un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad, sobre todo en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y dirigentes sindicales también la han reconocido como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados. Los organismos gubernamentales han encontrado en ella una posibilidad de incremento de la productividad y reducción de la inflación y una vía para conseguir la democracia industrial y reducir al mínimo los conflictos laborales<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> IVANCEVICH, Jonh M, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Págs. 81 - 92

<sup>53</sup> KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª edición, Mc Graw Hill, pág. 519-520

### **2.3.6.3. *Personalidad proactiva***<sup>54</sup>

Las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de estos. Las evidencias indican que es probable que la gente proactiva sea vista como líder y que actué como agente de cambio dentro de las organizaciones.

### **2.3.6.4. *Sistema de recompensas***

Los objetivos principales de un sistema de recompensas son: atraer a personas calificadas para que se unan a la organización, mantener a los empleados en el trabajo y motivar a los empleados para que logren niveles elevados de desempeño.

Lawler menciona cinco supuestos de investigaciones de las ciencias conductuales, estas son: La primera, la satisfacción con una recompensa está en función de cuanto se reciba y cuanto considera el individuo que debe recibir; la segunda, la sensación de satisfacción de un individuo influye sus comparaciones con la que le sucede a los demás; la tercera la satisfacción influye lo bien que se sientan los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas; la cuarta, personas difieren en cuanto a las recompensas que desean y en lo que es importante que son las diferentes recompensas para ellas; y la última, algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque generan otras recompensas.

Una recompensa intrínseca se define como aquella que la persona se aplica a sí misma. Ofrece una sensación de satisfacción o gratificación y a menudo una sensación de orgullo por un trabajo bien hecho.

---

<sup>54</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 115



Una recompensa extrínseca se inicia desde el exterior de la persona, recibir elogios de un superior es algo extrínseco o que inicia alguien más distintivo de la persona: un supervisor. Tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas tienen valor<sup>55</sup>.

#### **2.3.6.5. Ausentismo<sup>56</sup>**

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Algunas ausencias se deben a razones médicas legítimas; por consiguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean el ausentismo.

Los índices de ausentismo e impuntualidad suelen relacionarse con la satisfacción laboral. Los índices individuales de ausentismo requieren un análisis pormenorizado, ya que una persona puede estar atravesando un problema particular y por ello tener ausencias derivadas de un problema real.

Los empleados con baja satisfacción laboral, cuando incurren en ausencias no necesariamente lo hacen en forma premeditada, sino que son más propensos a faltar por motivos que no justificarían una ausencia en una persona motivada por su tarea. Las áreas de Recursos Humanos deben estar atentas a estas situaciones. No siempre los empleados deciden no concurrir para manifestar su disconformidad, sino que los pequeños problemas se sobredimensionan a un punto tal que motivan a la no concurrencia al trabajo.

Será responsabilidad del área de Recursos Humanos asegurarse de que los empleados conozcan la normativa vigente en materia de licencias por enfermedad, por examen y por otras permitidas y previstas tanto por las leyes como por las propias

---

<sup>55</sup>IVANCEVICH, Jonh M, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Págs. 216 - 218

<sup>56</sup>ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 28

políticas de la organización. De allí, la recomendación de establecer por escrito políticas de personal, y distribuir las entre todos los colaboradores<sup>57</sup>.

### **2.3.7. Estrategias de Recursos Humanos**

Las organizaciones no existen en un vacío, ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencias con otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental, y debido a que el recurso humano es una de las claves para el éxito empresarial, muchas de las estrategias son dirigidas a esta área. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo<sup>58</sup>.

### **2.3.8. Ejecución del Plan**

La ejecución del plan es una herramienta de gestión para una medida de políticas específicas, o un paquete de medidas, destinadas a ayudar a las agencias para administrar y supervisar la aplicación efectiva.

Los planes de implementación tienen la intención de ser escalable y flexible, que refleja el grado de urgencia, innovación, complejidad y / o sensibilidad asociada con la medida de política particular. Se espera que las agencias de ejercer un juicio en esta área, sin embargo, el nivel de detalle debiera ser suficiente para permitir a la agencia para gestionar con eficacia la aplicación de una medida política.

---

<sup>57</sup> ALLES, Martha; Comportamiento Organizacional, Granica, págs. 313-314

<sup>58</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestion del Talento Humano, McGraw Hill, Págs. 53

### **2.3.8.1. Propuesta del Plan**

*La propuesta del plan considera las siguientes interactivas:*

- Planeación, búsqueda de valores, diagnóstico interno y externo, formulación de la visión y misión, determinación de objetivos y metas, diseño de las estrategias, análisis de brechas, uso de los recursos: programas, proyectos, presupuestos, acciones, integración de los planes de acción, plan de contingencias, implementación y monitoreo.
- Considera además: 1) Una función continua: monitoreo del entorno y 2) Un supuesto básico: involucramiento y compromiso.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> ALVAREZ BENAVIDES, Alba Guadalupe y otros, Propuesta de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del centro de solución de controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010, San Miguel UES, Pág.65

### **CAPÍTULO III**

## **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Investigación Exploratoria**

La investigación fue de tipo exploratoria ya que estuvo orientada a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, se implementó un cuestionario que permitió determinar los aspectos interpersonales que interfieren en el clima organizacional y en consecuencia en la efectividad laboral.

#### **3.1.2. Investigación Descriptiva**

La investigación fue de tipo descriptiva porque haciendo uso de una guía de observación, entrevistas y cuestionarios se planteó la situación actual de la alcaldía; haciendo énfasis en las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional y desfavorecen el desempeño del personal, teniendo así una noción más clara de las necesidades, actitudes y comportamientos de los empleados.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1. Población**

Se consideró establecerla de acuerdo a cuatro aspectos básicos. Los aspectos que se consideraron son:

**Alcance:** Talento Humano que labora en la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de la Unión.

**Tiempo:** Periodo de Marzo-Septiembre.

**Elemento:** Todas las personas que laboran en la institución.

**Unidad de muestreo:** 20 personas.

### **3.2.2. Muestra**

La población que se estudió fue finita y estuvo conformada por el número de empleados permanentes que laboran en Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión. El tipo de muestreo que utilizo fue el no probabilístico.

La muestra para la investigación estuvo conformada por todos los empleados que laboran dentro de la Alcaldía Municipal.

### **3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

*A continuación se presenta la clasificación de las siguientes fuentes:*

#### **3.3.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias consideradas son las que nos brindaron información directa que contribuyo a sustentar la investigación, dentro de estas fuentes tenemos: el Alcalde, el Síndico y los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen. Los datos primarios se obtuvieron mediante las técnicas de observación, entrevista y encuesta; con el fin de conocer y de tomar en cuenta las opiniones, comentarios y recomendaciones.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias**

Entre las fuentes de información secundarias utilizadas podemos mencionar la utilización de libros, periódicos, documentos virtuales, folletos, sitios web, tesis y documentos proporcionados por la alcaldía, que constituyeron una parte de suma importancia para sustentar la investigación enfocándose en el clima organizacional y en la metodología de investigación.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información fueron:

#### ***La observación directa***

Se empleó a través de visitas a la alcaldía, con el fin de visualizar la situación actual en relación al clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral. Ésta técnica fue necesaria para recolectar información en cuanto al comportamiento y conducta del objeto de estudio.

#### ***La entrevista***

Estuvo dirigida al señor Alcalde y al señor Síndico.

#### ***La encuesta***

Fue utilizada para conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía Municipal.

Para cada técnica empleada se utilizó un instrumento, los cuales se mencionan a continuación:

### ***Cuestionario***

Fue suministrado a los empleados, este instrumento estuvo conformado por 30 preguntas cerradas de opción múltiple.

### ***Guía de entrevista***

Dirigida al Alcalde Municipal y al Síndico.

Los instrumentos mencionados anteriormente fueron diseñados tomando en cuenta las necesidades de información, de tal manera que permitieron satisfacer las carencias y contribuyeron a la ejecución eficiente de todas las actividades referentes a la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN

1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

##### Objetivo de la pregunta:

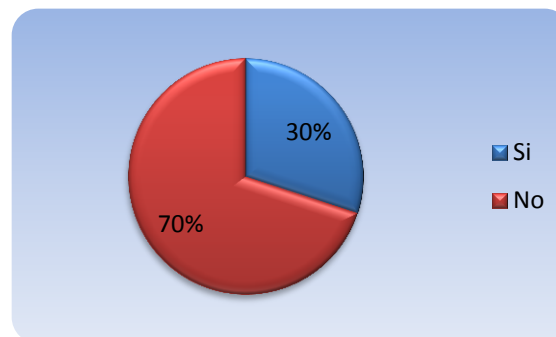
Determinar si lo empleados conocen la misión y la visión de la alcaldía.

##### Cuadro N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	<b>30%</b>
<b>No</b>	14	<b>70%</b>
<b>Total</b>	20	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

##### Grafico N° 1



Fuente: Encuesta



### Interpretación:

Según el análisis anterior, la mayoría de los empleados de la alcaldía de El Carmen no conocen la misión y la visión de la alcaldía.

2. ¿Tiene conocimiento acerca del reglamento interno de trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

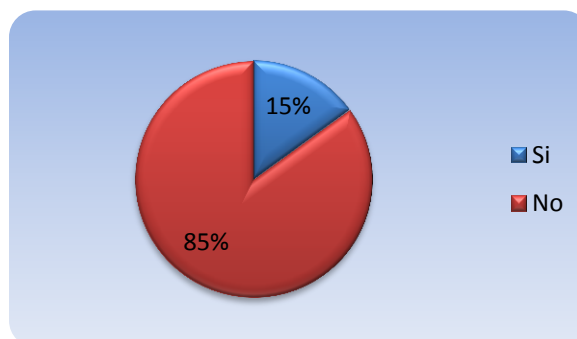
Determinar si los empleados poseen conocimiento acerca del reglamento interno de trabajo.

### Cuadro N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	15%
No	17	85%
<b>Total</b>	20	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 2



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Según el análisis anterior, la mayoría de los empleados de la alcaldía de El Carmen no poseen conocimiento acerca del reglamento interno de trabajo.

3. ¿Considera que todos los empleados de la institución tienen definidas claramente sus funciones y los límites de sus responsabilidades?

### Objetivo de la pregunta:

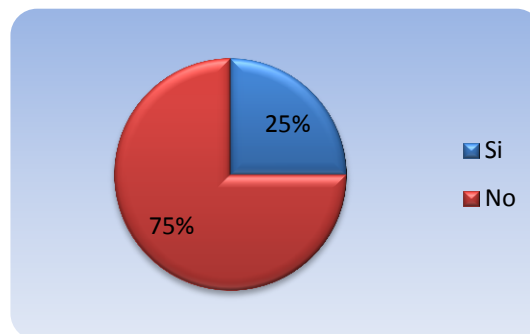
Conocer si los empleados de la institución tienen definidas claramente sus funciones y los límites de sus responsabilidades.

### Cuadro N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	25%
No	15	75%
<b>Total</b>	20	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 3



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

De acuerdo con el análisis anterior, el mayor porcentaje de los empleados de la alcaldía de El Carmen no tienen definidas claramente sus funciones y los límites de sus responsabilidades.

4. ¿Se trabaja en base a metas y objetivos en la calidad de servicio que se ofrece a la población?

### Objetivo de la pregunta:

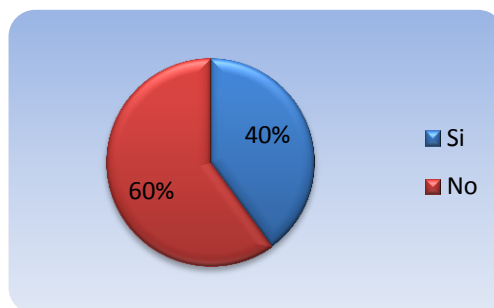
Conocer si se trabaja en base a metas y objetivos en la calidad de servicio que se ofrece a la población.

### Cuadro N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	8	<b>40%</b>
<b>No</b>	12	<b>60%</b>
<b>Total</b>	20	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 4



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

De acuerdo con el análisis anterior, la mayoría de los empleados de la Alcaldía de El Carmen no trabajan en base a metas y objetivos en la calidad del servicio que se ofrece a la población.

5. ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?

### Objetivo de la pregunta:

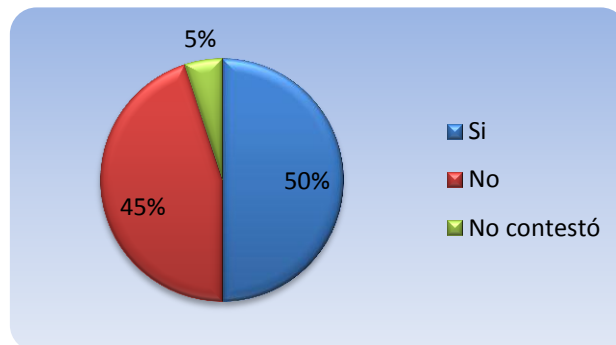
Determinar si se promueven valores dentro de la institución.

**Cuadro N° 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	10	<b>50%</b>
<b>No</b>	9	<b>45%</b>
<b>No contestó</b>	1	<b>5%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 5**



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Según el análisis anterior, una cantidad considerable de los empleados de la alcaldía de El Carmen opinaron que si se promueven los valores dentro de la institución; sin embargo el 50% de ellos no lo pone práctica.

6. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución?

### Objetivo de la pregunta:

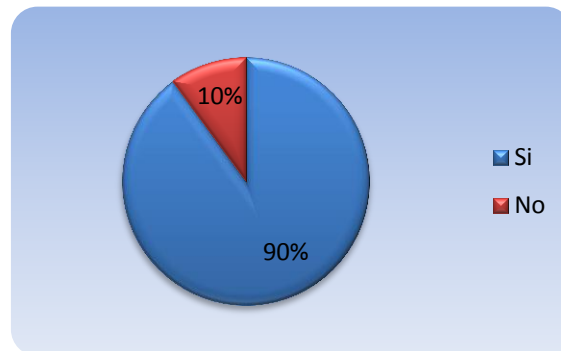
Determinar si se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.

**Cuadro N° 6**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	18	<b>90%</b>
<b>No</b>	2	<b>10%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 6**



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

De acuerdo con el análisis anterior, los empleados de la alcaldía de El Carmen opinan que si se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.

7. ¿Tiene la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?

### Objetivo de la pregunta:

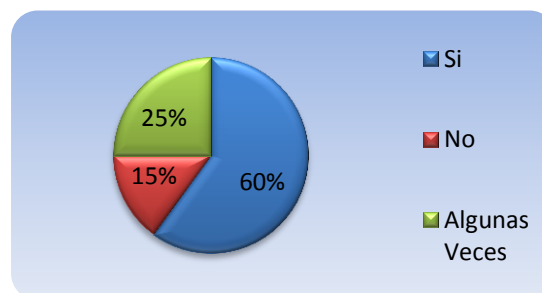
Determinar si los empleados tienen la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta.

### Cuadro N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	12	60%
<b>No</b>	3	15%
<b>Algunas Veces</b>	5	25%
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Considerando los resultados de la pregunta anterior, una cantidad considerable de los empleados de la alcaldía de El Carmen opino que tienen la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta.

8. ¿Existe un grado de confianza entre todo el personal que labora dentro de la institución?

### Objetivo de la pregunta:

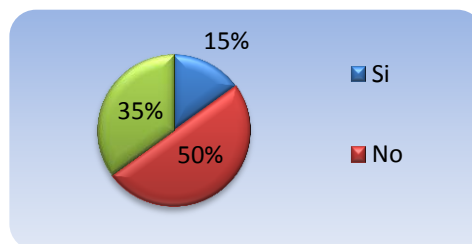
Determinar si existe un grado de confianza entre todo el personal que labora dentro de la institución.

### Cuadro N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	3	15%
<b>No</b>	10	50%
<b>Algunas Veces</b>	7	35%
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 8



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, se deduce que no existe un grado de confianza deseado entre todo el personal que labora dentro de la alcaldía de El Carmen.

9. ¿Su Jefe realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?

**Objetivo:**

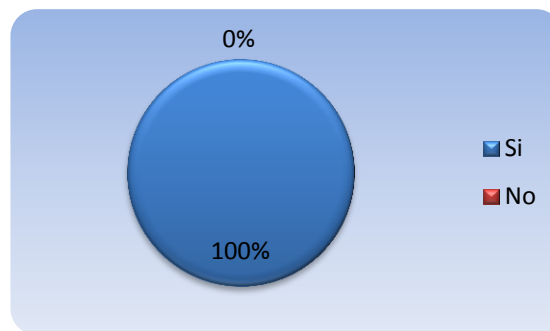
Determinar si el jefe realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación entre los empleados.

**Cuadro No. 9**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico No. 9**



Fuente: Encuesta



### **Interpretación:**

Según el análisis anterior, se determina que el jefe de la institución realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación entre los empleados.

10. Seleccione una alternativa que más lo motiva a realizar su trabajo.

### **Objetivo de la pregunta:**

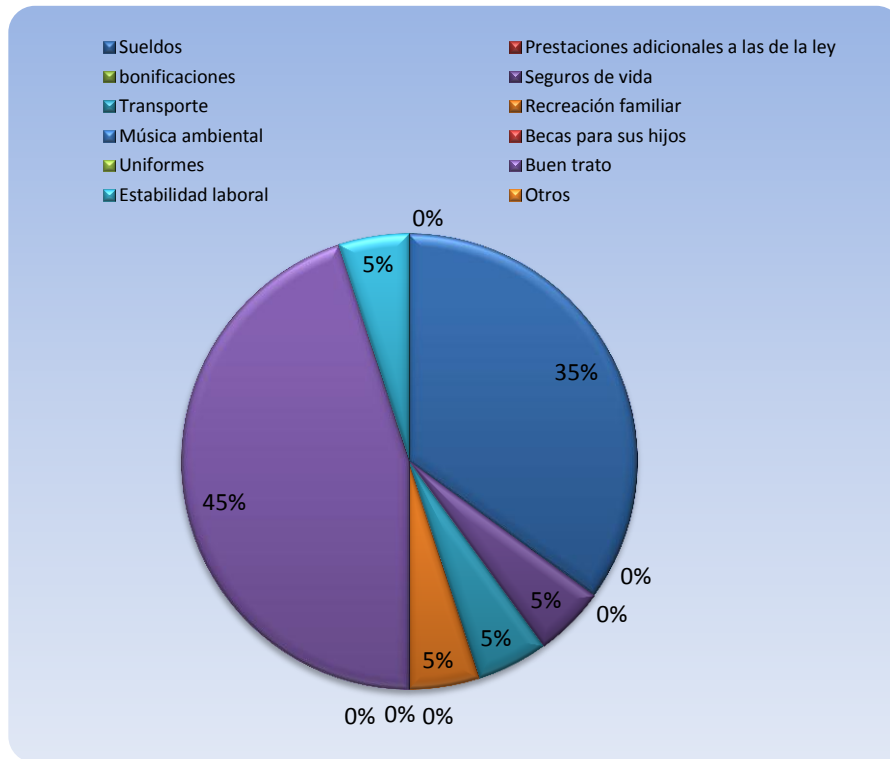
Establecer cuál de las siguientes alternativas es la que más motiva a los empleados a realizar su trabajo.

### **Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sueldos</b>	7	<b>35%</b>
<b>Prestaciones adicionales a las de la ley</b>	0	<b>0%</b>
<b>Bonificaciones</b>	0	<b>0%</b>
<b>Seguros de vida</b>	1	<b>5%</b>
<b>Transporte</b>	1	<b>5%</b>
<b>Recreación familiar</b>	1	<b>5%</b>
<b>Música ambiental</b>	0	<b>0%</b>
<b>Becas para sus hijos</b>	0	<b>0%</b>
<b>Uniformes</b>	0	<b>0%</b>
<b>Buen trato</b>	9	<b>45%</b>
<b>Estabilidad laboral</b>	1	<b>5%</b>
<b>Otros</b>	0	<b>0%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 10**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, las alternativas que más motivan a los empleados a realizar su trabajo son: el Buen trato y los Sueldos.

11. ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?

**Objetivo de la pregunta:**

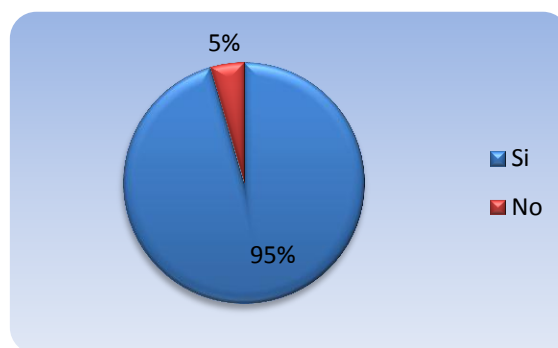
Conocer si existen programas de capacitación dentro de la Institución.

**Cuadro N ° 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	19	<b>95%</b>
<b>No</b>	1	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 11**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, si existen programas de capacitación para los empleados de la alcaldía de El Carmen.

12. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que se impartiera?

**Objetivo de la pregunta:**

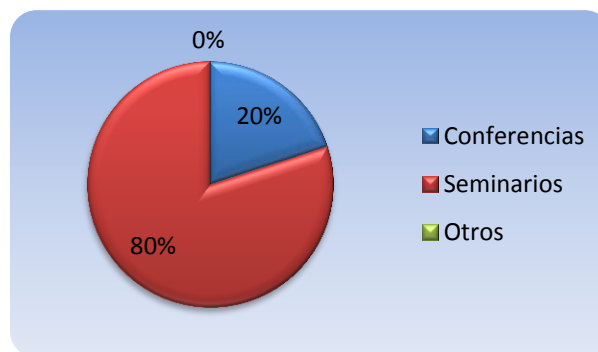
Conocer el tipo de capacitación que les gustaría a los empleados que se impartiera dentro de la Institución.

**Cuadro N ° 12**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Conferencias</b>	4	<b>20%</b>
<b>Seminarios</b>	16	<b>80%</b>
<b>Otros</b>	0	<b>0%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 12**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Para la institución según el análisis anterior, le es más factible impartir seminarios como tipo de capacitación a los empleados.

13. De las siguientes prestaciones ¿Cuáles le brinda la institución a usted como empleado?

**Objetivo de la pregunta:**

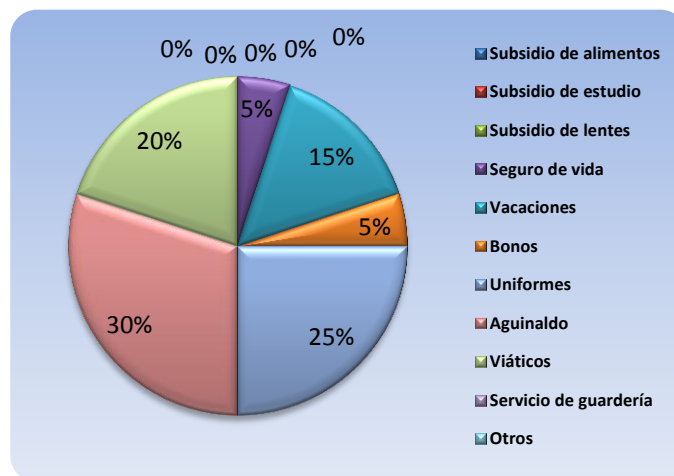
Conocer cuales de las siguientes prestaciones brinda la institución a los empleados.

**Cuadro N ° 13**

Alternativas	Frecuencia Relativa	Porcentaje
<b>Subsidio de alimentos</b>	0	<b>0%</b>
<b>Subsidio de estudio</b>	0	<b>0%</b>
<b>Subsidio de lentes</b>	0	<b>0%</b>
<b>Seguro de vida</b>	1	<b>5%</b>
<b>Vacaciones</b>	3	<b>15%</b>
<b>Bonos</b>	1	<b>5%</b>
<b>Uniformes</b>	5	<b>25%</b>
<b>Aguinaldo</b>	6	<b>30%</b>
<b>Viáticos</b>	4	<b>20%</b>
<b>Servicio de guardería</b>	0	<b>0%</b>
<b>Otros</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 13**



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Según el análisis anterior, las prestaciones que brinda la institución a los empleados son: Aguinaldos, Uniformes, Viáticos, Vacaciones, Seguros de vida y Bonos.

14. ¿Se siente satisfecho/a con las prestaciones que le brinda la institución?

### Objetivo de la pregunta:

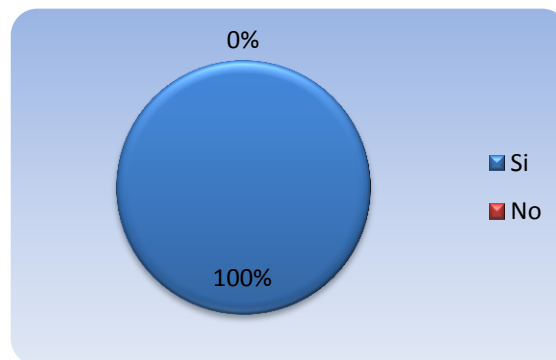
Conocer si los empleados se sienten satisfechos con las prestaciones que le brinda la institución.

### Cuadro N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	20	<b>100%</b>
<b>No</b>	0	<b>0%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 14



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Según lo anterior, los empleados se sienten satisfechos con las prestaciones laborales que les brinda la institución.

15. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

### Objetivo de la pregunta:

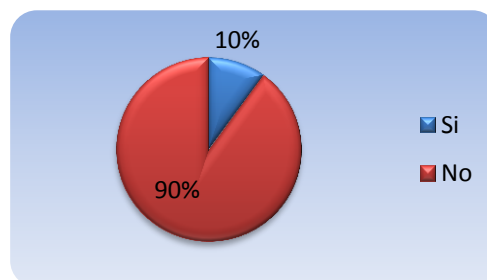
Conocer si existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la institución.

### Cuadro N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	10%
<b>No</b>	18	90%
<b>Total</b>	20	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 15



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

La mayoría de los empleados de la institución opina que no existe reconocimiento por los esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas.

16. ¿Considera que las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en los méritos y resultados?

### Objetivo de la pregunta:

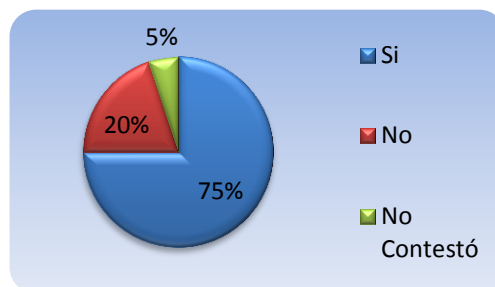
Determinar si los empleados consideran que las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en méritos y resultados.

### Cuadro N°16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	15	<b>75%</b>
<b>No</b>	4	<b>20%</b>
<b>No Contestó</b>	1	<b>5%</b>
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 16



Fuente: Encuesta



### Interpretación:

De acuerdo al análisis anterior, la mayoría de los empleados de la institución opinó que las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en los méritos y resultados.

17. ¿Se realizan eventos de convivencia dentro o fuera de la institución con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados?

### Objetivo de la pregunta:

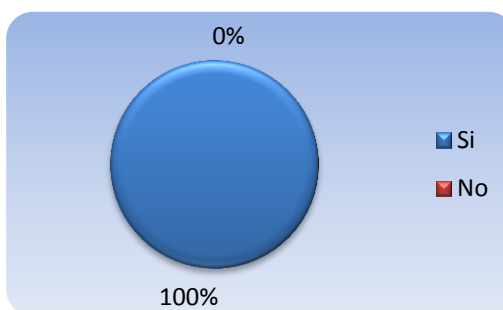
Conocer si se realizan eventos de convivencia dentro o fuera de la institución con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados.

### Cuadro N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 17



Fuente: Encuesta

### **Interpretación:**

Según el análisis anterior, la institución realiza eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados.

18. ¿Qué tipo de sanciones recibe como empleado?

### **Objetivo de la pregunta:**

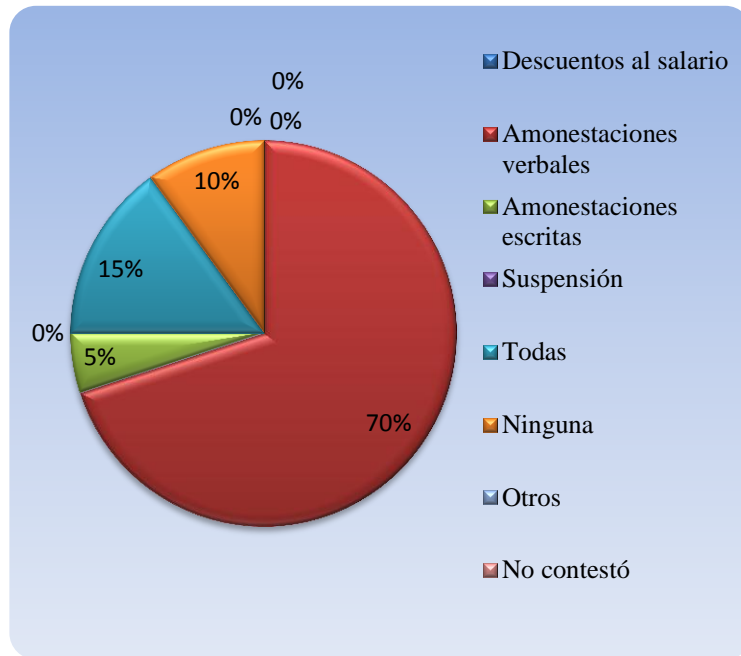
Determinar el tipo de sanciones que reciben los empleados de la institución.

**Cuadro No. 18**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Descuentos al salario</b>	0	0%
<b>Amonestaciones verbales</b>	14	70%
<b>Amonestaciones escritas</b>	1	5%
<b>Suspensión</b>	0	0%
<b>Todas</b>	3	15%
<b>Ninguna</b>	2	10%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>No Contestó</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico No. 18**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, el tipo de sanción que más se da dentro de la institución hacia los empleados son las amonestaciones verbales.

19. ¿Cada cuánto tiempo realizan reuniones de trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

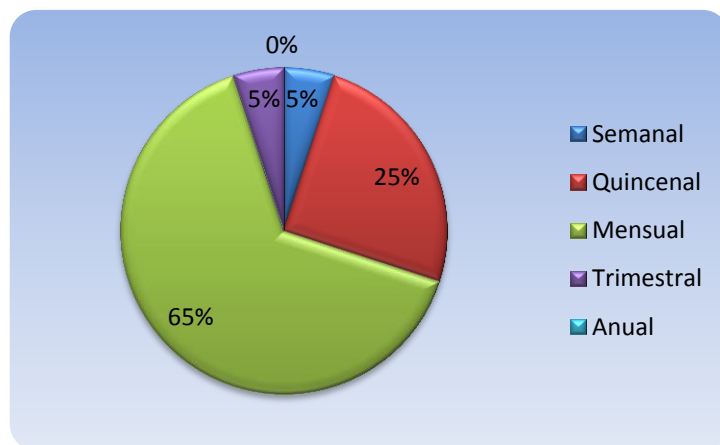
Determinar cada cuanto tiempo se realizan reuniones de trabajo.

**Cuadro N° 19**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Semanal</b>	1	<b>5%</b>
<b>Quincenal</b>	5	<b>25%</b>
<b>Mensual</b>	13	<b>65%</b>
<b>Trimestral</b>	1	<b>5%</b>
<b>Anual</b>	0	<b>0%</b>
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 19**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, la mayoría de los empleados contestó que se realizan reuniones de trabajo mensuales dentro de la institución.

20. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

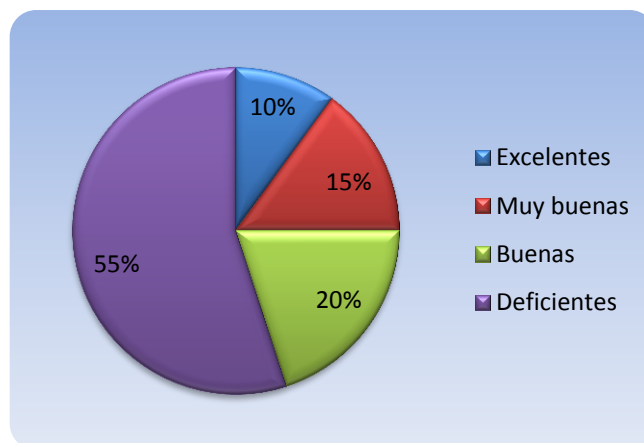
Determinar cómo califican los empleados las relaciones interpersonales dentro de la institución.

**Cuadro N° 20**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelentes</b>	2	<b>10%</b>
<b>Muy buenas</b>	3	<b>15%</b>
<b>Buenas</b>	4	<b>20%</b>
<b>Deficientes</b>	11	<b>55%</b>
Total	<b>20</b>	100

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 20**



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de los empleados respondió que las relaciones interpersonales son deficientes dentro de la institución.

21. ¿Considera que las relaciones interpersonales con sus demás compañeros lo motivan a desempeñar mejor su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

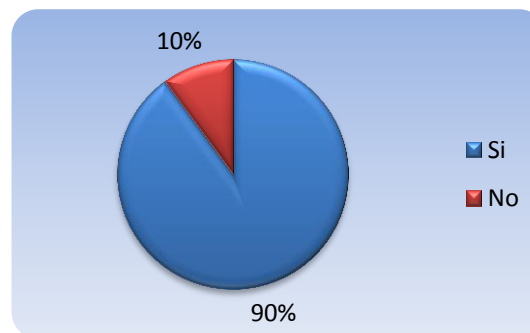
Conocer si las relaciones interpersonales motivan a los empleados a desempeñar mejor su trabajo.

### Cuadro N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	18	<b>90%</b>
<b>No</b>	2	<b>10%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 21



Fuente: Encuesta

### Interpretación:

Según el análisis anterior, las buenas relaciones interpersonales motivan a los empleados a desempeñar mejor su trabajo.

22. ¿En su opinión, existen rivalidades personales fuertes entre los empleados de la alcaldía?

### Objetivo de la pregunta:

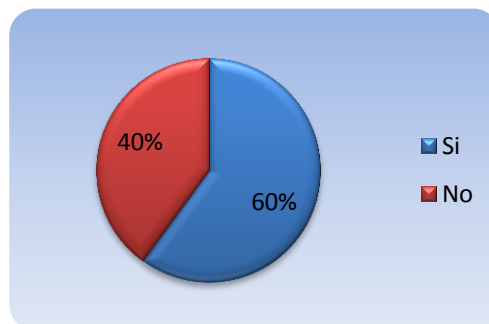
Conocer si existen fuertes rivalidades personales entre los empleados de la alcaldía.

### Cuadro N° 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	12	60%
<b>No</b>	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Grafico N° 22



Fuente: Encuesta

### **Interpretación:**

Según el análisis anterior, más de la mitad de los encuestados expresó que existe un cierto grado de rivalidad entre ellos.

23. Indique a quien considera usted como líder en la alcaldía:

### **Objetivo:**

Determinar a quién consideran como líder los empleados.

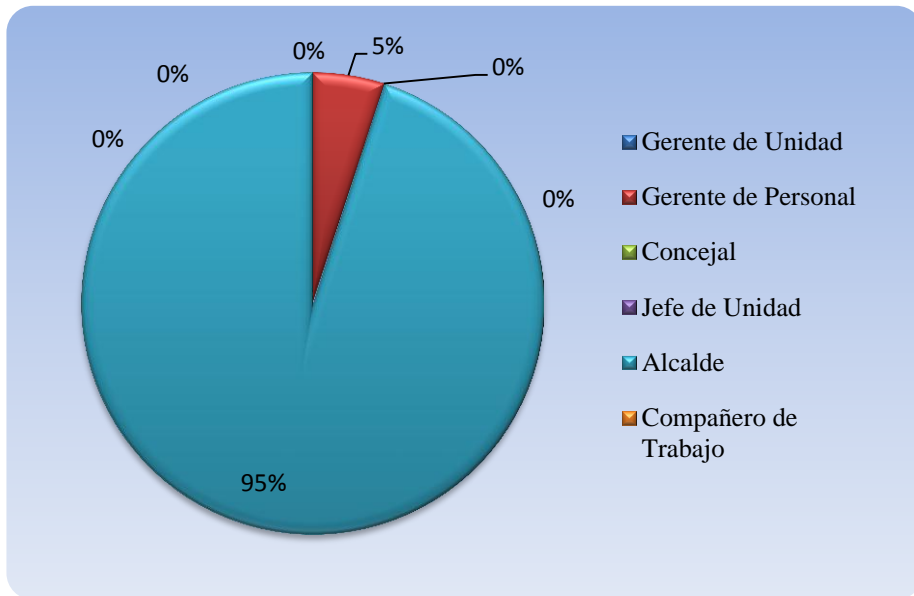
**Cuadro No. 23**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Gerente de Unidad</b>	0	0%
<b>Gerente de Personal</b>	1	5%
<b>Concejal</b>	0	0%
<b>Jefe de Unidad</b>	0	0%
<b>Alcalde</b>	19	95%
<b>Compañero de Trabajo</b>	0	0%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Grafico No. 23**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, los empleados consideran como líder de la alcaldía al alcalde.

24. ¿Necesita que su jefe inmediato le autorice para tomar una decisión por más sencilla que pudiera parecer?

**Objetivo de la pregunta:**

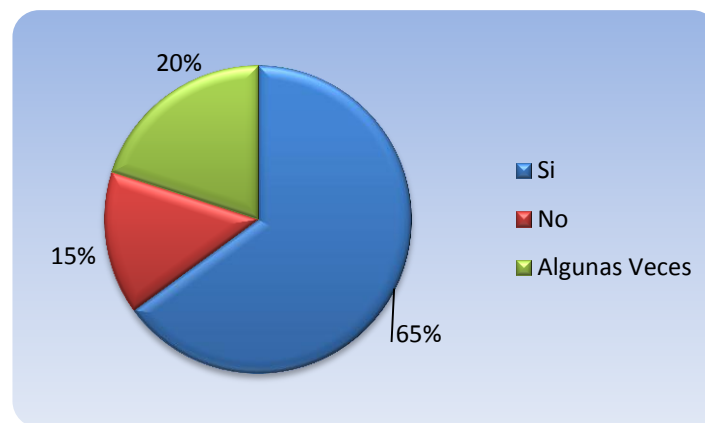
Conocer si los empleados necesitan que su jefe inmediato les autorice para tomar una decisión por más sencilla que pudiera parecer.

**Cuadro N ° 24**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	13	<b>65%</b>
<b>No</b>	3	<b>15%</b>
<b>Algunas Veces</b>	4	<b>20%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 24**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Según el análisis anterior, la mayoría de los empleados necesitan que los autorice su jefe inmediato para tomar una decisión por más sencilla que esta pudiera parecer.

25. ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?

**Objetivo de la pregunta:**

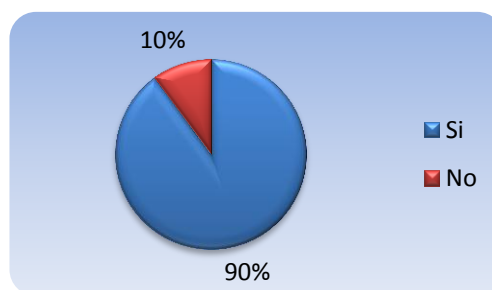
Determinar si a los empleados se les proporciona la suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo hagan bien y a tiempo.

**Cuadro N °25**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	18	<b>90%</b>
<b>No</b>	2	<b>10%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 25**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, la institución proporciona la suficiente libertad a los empleados para organizar su trabajo siempre que lo hagan bien y a tiempo.

26. ¿Considera que existen las condiciones tanto físicas como tecnológicas para desempeñar eficientemente su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

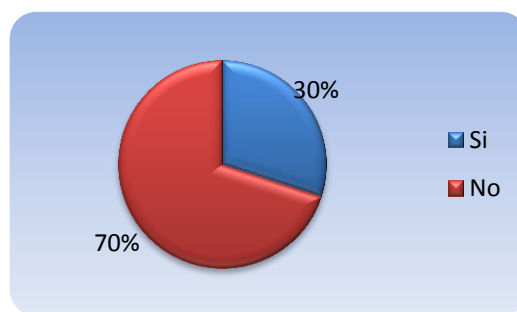
Conocer si los empleados consideran que las condiciones tanto físicas como tecnológicas son las adecuadas para desempeñar su trabajo.

**Cuadro N ° 26**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	<b>30%</b>
<b>No</b>	14	<b>70%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 26**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, la mayoría de los empleados considera que no posee las condiciones tanto físicas como tecnológicas necesarias para desempeñarse eficientemente en sus labores.

27. ¿Considera que le cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración?

**Objetivo de la pregunta:**

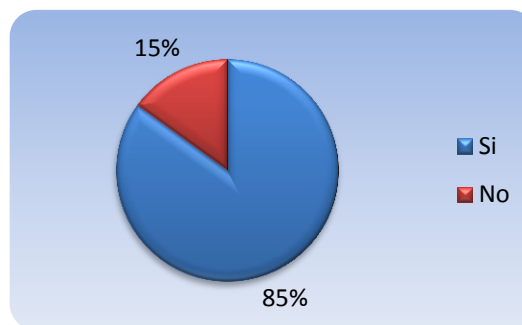
Determinar si a los empleados les cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración de la institución.

**Cuadro N ° 27**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	17	<b>85%</b>
<b>No</b>	3	<b>15%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 27**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, la mayoría de los empleados opino que les cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración.

28. ¿Considera que los jefes de cada unidad se identifican con sus subordinados?

**Objetivo de la pregunta:**

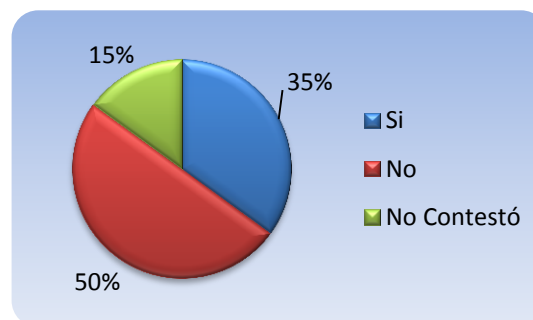
Conocer si los jefes de cada unidad se identifican con sus subordinados.

**Cuadro N ° 28**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	7	<b>35%</b>
<b>No</b>	10	<b>50%</b>
<b>No Contestó</b>	3	<b>15%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 28**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, los jefes de cada unidad no se identifican con sus subordinados.

29. Como empleado antiguo de la institución, ¿Se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados permanentes y/o temporales que ingresan a trabajar?

**Objetivo de la pregunta:**

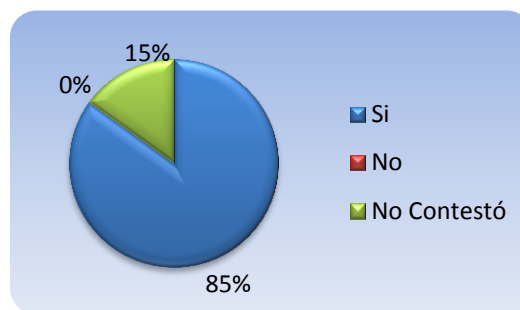
Conocer si los empleados antiguos de la institución se esfuerzan por ayudar a los nuevos empleados permanentes y/o temporales que ingresan a trabajar.

**Cuadro N ° 29**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	17	<b>85%</b>
<b>No</b>	0	<b>0%</b>
<b>No Contestó</b>	3	<b>15%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 29**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, la mayoría de los empleados antiguos de la institución se esfuerzan para ayudar a los nuevos empleados.

30. ¿Considera que la implementación de un plan de acción de mejora al clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral?

**Objetivo de la pregunta:**

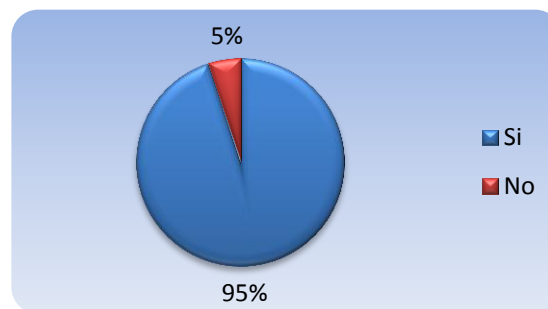
Determinar si la implementación de un plan de acción de mejora al clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral dentro de la institución.

**Cuadro N° 30**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	19	<b>95%</b>
<b>No</b>	1	<b>5%</b>
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Encuesta

**Grafico N° 30**



Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

De acuerdo al análisis anterior, se concluye que la implementación de un plan de mejora al clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral de la alcaldía de El Carmen.



## **4.2. ENTREVISTAS**

### **4.2.1. Entrevista al Alcalde**

#### **Objetivo:**

Recopilar información que contribuya al diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, Año 2011.

#### **1. ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de la alcaldía y qué hace usted para que sea favorable?**

El clima organizacional dentro de la institución se encuentra deteriorado, por diversos problemas que afectan las relaciones interpersonales entre los empleados.

#### **2. ¿Cuáles son las áreas que considera problemáticas en la Alcaldía y qué tipo de problemas afectan las áreas problemáticas?**

Considero que existen muchos problemas en el área de atención al cliente, en el estado familiar también; y sobre todo en la recepción que es donde más se trata con los usuarios.

#### **3. ¿Cuáles considera que podrían ser las causas de dichos problemas?**

Los problemas de índole político, rivalidad entre empleados en un 90%, envidia, chismes o rumores, el mal empleo de la comunicación, el choque entre los valores de la institución y los valores de cada persona, mala atención a la comunidad, falta de compañerismo, falta de respeto y la mala distribución del espacio físico.

**4. ¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados y de qué forma motiva a los empleados para su desarrollo profesional?**

No existe ningún método de evaluación de desempeño dentro de la institución, la forma en que se motiva a los empleados actualmente es mediante capacitaciones cada seis meses o cada año.

**5. ¿Qué tipo de sanciones se aplican dentro de la institución?**

Amonestaciones verbales y escritas.

**6. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?**

La institución cuenta con el espacio suficiente; sin embargo existe una mala distribución del espacio físico.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales dentro de la institución?**

No, no se fomentan las relaciones interpersonales dentro de la institución.

**8. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?**

Ninguna, solo las prestaciones de ley.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de qué manera lo hacen?**

Si, se promueve el trabajo en equipo mediante el dialogo, pero considero que debe promoverse de una forma diferente y adecuada.

**10. ¿Cómo cree que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?**

La comunicación no se da de la forma correcta, debido a que los subordinados no respetan a sus jefes inmediatos.

**11. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?**

Sí, todos los empleados tienen la oportunidad de comunicar sus opiniones y que estas sean tomadas en cuenta.

**12. ¿Cree que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?**

Si, considero que todos los empleados están satisfechos en sus puestos de trabajo, lo único que los incomoda son las malas relaciones entre compañeros.

**13. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?**

No, no se practican los valores de la institución en el personal, existe mucho individualismo entre los empleados.

**14. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de trabajo?**

Se realiza una reunión de trabajo cada mes.

**15. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación laboral actual?**

Crear un mejor ambiente de compañerismo.

#### **4.2.2. Entrevista al Síndico**

##### **Objetivo:**

Recopilar información que contribuya al diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, Año 2011.

**1. ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de la alcaldía y qué hace usted para que sea favorable?**

A simple vista podría decirse que es un clima armónico, ha habido problemas entre el personal pero el alcalde es el que se ha encargado de solucionarlos, al dialogar con los empleados.

**2. ¿Cuáles son las áreas que considera problemáticas en la Alcaldía y qué tipo de problemas afectan las áreas problemáticas?**

Usualmente se dan problemas referentes a los permisos, problemas por desigualdades, pero no existen problemas en áreas específicas, los problemas son generales.

**3. ¿Cuáles considera que podrían ser las causas de dichos problemas?**

La mayoría de las veces son problemas provenientes del hogar, problemas en cuanto a rivalidades políticas, problemas de individualismo y envidia, entre otros.

**4. ¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados y de qué forma motiva a los empleados para su desarrollo profesional?**

No existe un método de evaluación de desempeño específico, pero yo llego a cada departamento de sorpresa a evaluar sus labores.

**5. ¿Qué tipo de sanciones se aplican dentro de la institución?**

Sólo amonestaciones verbales en la mayoría de los casos.

**6. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?**

Sí, todo es higiénico, contamos con aires acondicionados, contamos con el espacio suficiente, sin embargo; el espacio está mal distribuido. Las oficinas son demasiado pequeñas para el número de empleados que laboran dentro de ellas.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales dentro de la institución?**

Se fomentan de forma indirecta. Por ejemplo se celebran cumpleaños algunas veces, el día de la madre y del padre y baby showers.

**8. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?**

Uniformes, accesorios y herramientas de trabajo, aseguramiento de los vehículos e instalaciones, además de las de la ley.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de qué manera lo hacen?**

Si, se fomenta el trabajo en equipo en algunas áreas de la alcaldía, pero no se fomenta de la forma correcta.

**10. ¿Cómo cree que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?**

Deficiente, existen muchos problemas de desigualdad entre empleados.

**11. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?**

Si, se toman en cuenta las opiniones, se llevan a cabo algunas ideas de los empleados; aunque no siempre pero si se toman en cuenta.

**12. ¿Cree que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?**

Considero que los empleados se encuentran satisfechos en un 90%.

**13. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?**

Si, se practican pocos valores; pero sería buena una capacitación a los empleados para mejorar un poco las relaciones humanas entre ellos.

**14. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de trabajo?**

Se realizan reuniones de trabajo cada mes o cada seis meses.

**15. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación laboral actual?**

Capacitaciones referentes a las relaciones laborales, para crear un buen ambiente de compañerismo y actividades de convivencia entre los empleados.

## **CAPÍTULO V**

### **5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE EL CARMEN**

#### **5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE EL CARMEN**

La nueva administración municipal del Sr. Edgardo Zelaya, inició sus labores con el proceso de revisión del presupuesto municipal verificando la proyección de ingresos y egresos, así como la inversión programada.

*Sus áreas de trabajo son:*

- **Área Administrativa**
  - Reuniones de Concejo Municipal.
  - Reuniones con el personal.
  - Gestión y desarrollo de capacitaciones en temas relacionados para el personal.
  - Elaboración de Reglamento de Viáticos y Transporte.
  - Elaboración de Reglamento para uso de Vehículos.
  
- **Área Financiera**
  - Recaudación de ingresos a través de la prestación de servicios municipales.
  - Recaudación de ingresos a través del FODES.
  - Erogación de fondos según disponibilidad presupuestaria y financiera.

- **Área de Planificación**
  - Elaboración del plan operativo anual.
  - Planificación y desarrollo de fiestas patronales y titulares.
  
- **Área de Participación Ciudadana**
  - Elaboración del presupuesto municipal participativo.
  - Realización de cabildo abierto.
  
- **Área de Inversión**
  - Viales.
  - Agua Potable.
  - Obras de infraestructura diversa.

*Los servicios que presta la Municipalidad son:*

- Alumbrado Público.
- Aseo (recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos).
- Pavimentación.
- Cementerios.
- Servicios jurídico – administrativos (REF).



### **5.1.1. Importancia de las Alcaldías Municipales**

A medida que la población se acrecentaba y con ella sus necesidades, se consideró necesario la participación de un gobierno local, que cuente con un marco legal para ejercer autoridad y autonomía que asegure el bienestar común de los habitantes, con el propósito de orientar el desarrollo del municipio.

### **5.1.2. Funciones de las Alcaldías Municipales<sup>60</sup>**

- Proyecciones

Son proyecciones que están a futuro, las cuales están clasificadas en corto, mediano y largo plazo.

- Proyectos en Ejecución

Son todos los proyectos que actualmente la alcaldía está ejecutando para beneficio de la población del municipio de El Carmen.

- Prensa

Es la encargada de dar a conocer todas las actividades que se realizan en la alcaldía municipal, por medio de la unidad de comunicaciones.

- Proyección Social

Es la encargada de velar por los intereses comunitarios, a través de jornadas para ayudar a las comunidades y formar ADESCOS (Asociación de Desarrollo Comunal).

---

<sup>60</sup> Manual de Funciones y Organizacide la Alcaldía Municipal de El Carmen

- Cooperación Internacional (Gestión de Cooperación Internacional)

Es la que se encarga de realizar toda gestión nacional e internacional, como fuentes cooperantes que contribuyan al desarrollo del municipio.

- Presupuesto Municipal

Formado tanto por recursos como obligaciones, para el cumplimiento de los deberes constitucionales establecidos.

- Participación ciudadana

Comisión formada por el concejo municipal, con el propósito de ejecutar obras en beneficio social con participación de la ciudadanía.

- Deportes

Comisión de deportes, que se encarga de buscar los mecanismos para que existan centros de deportes con diversas disciplinas como: fútbol, karate, danza, etc.

- Niñez

Programas de la comisión de género que lleva a cabo diferentes actividades como: otorgamiento de becas para niños de primaria y jóvenes de bachillerato.

- Mujeres

La comisión de género es la encargada de formar comités de apoyo para velar por los intereses de las mujeres.

- Adultos Mayores

La comisión de género en coordinación con otras instituciones, desarrollan diferentes actividades con la finalidad de brindar alegría a personas de la tercera edad.

### **5.1.3. Servicios que prestan las Alcaldías Municipales.<sup>61</sup>**

- Recepción de los Pagos de Impuestos y Tasas Municipales

Este servicio lo realiza la unidad de cuentas corrientes, que es la encargada de realizar cobros de los impuestos municipales en el municipio.

- Administración de Mercado Municipal

Esta unidad es la que se encarga de otorgar puestos a las personas que lo solicitan en los mercados municipales, así también efectúa cobros y servicios de seguridad a través del CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos).

- Registro de Estado Familiar

Se encarga de brindar servicios de matrimonios, otorgamientos de actas de defunción, carné de minoridad, partidas de nacimiento y documentos legales.

- Recolección de Desechos Sólidos

La unidad de aseo es la que se encarga de la recolección de desechos sólidos en todo el Municipio de El Carmen.

---

<sup>61</sup> Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía Municipal de El Carmen.

- Alumbrado Público

Se encarga de que el Municipio de El Carmen se encuentre completamente iluminado en la mayor parte de las vías de acceso de la ciudad.

- Mantenimiento de Espacios Públicos

Se encarga de mantener limpio todos aquellos espacios públicos del Municipio de El Carmen, con el propósito de contar con una ciudad limpia en beneficio de toda la población.

- Mantenimiento de Cementerios

Su función es administrar y dar mantenimiento a los cementerios del Municipio.

- Administración de Parques

Encargada de cuidar y dar mantenimiento a las zonas verdes con las que cuenta el Municipio de El Carmen.

- Permisos (uso de plazas públicas, tala de árboles, construcción).

## **5.2. ANÁLISIS INTERNO**

Las características internas estudiadas en la Alcaldía de El Carmen se detallan a continuación, con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la institución.

### **5.2.1. Capacidad Organizacional y Administrativa**

La alcaldía de El Carmen cuenta con áreas administrativas definidas.

#### **5.2.1.1. Planeación**

##### Misión y Visión

La alcaldía de la ciudad de El Carmen, departamento de La Unión cuenta con Misión y Visión plasmadas por escrito, sin embargo de acuerdo a la pregunta N° 1 del cuestionario de encuesta aplicado al personal que labora en la institución; el personal manifiesta que no tiene conocimiento de la Misión y Visión de la entidad. Por lo tanto los miembros que la conforman no tienen una idea clara hacia donde van dirigidos sus esfuerzos.

La Misión actual de la alcaldía de El Carmen es: “Ser una institución con principios éticos que brinde servicios municipales con calidad y eficiencia, impulsores de transparencia en la prestación de servicios a nuestros ciudadanos promoviendo la participación ciudadana, en busca del desarrollo integral de sus habitantes”.

La Visión institucional es: “Ser un municipio que garantice a sus ciudadanos condiciones necesarias para mejorar la calidad de vida apoyando las áreas sociales, de recreación, turismo y seguridad ciudadana, mejorando las vías de acceso, a través de un

esfuerzo coordinado entre comunidades e instituciones del Gobierno central, logrando con ello un desarrollo sostenible el cual traduzca el bienestar común en nuestro municipio, con una población organizada y coordinada, aprovechando y potenciando las capacidades de los distintos sectores productivos para generar oportunidades de empleo local y contando con un medio ambiente saludable, reforestado y sin contaminación, protegiendo y conservando los recursos naturales”.

Como último punto se señala que no se cuenta con misión ni visión por escrito de cada área de trabajo de la institución. A partir de esto se puede afirmar que existe una debilidad en este aspecto, ya que los miembros se acoplan a la misión y visión de la alcaldía en general.

### Objetivos

La institución cuenta actualmente con objetivos generales y específicos plasmados por escrito en el plan operativo de la Municipalidad; cada área de trabajo que conforma la institución cuenta con sus objetivos generales independientes y con sus funciones, las cuales están establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la alcaldía; sin embargo de acuerdo a la pregunta N° 4 de la encuesta realizada, los empleados respondieron que no se trabaja en base a objetivos en la calidad de servicio que se ofrece a la población. Las áreas de trabajo no cuentan con objetivos específicos elaborados.

Los objetivos de la institución se presentan a continuación:

*Objetivo General*

Lograr que la municipalidad mejore la capacidad de gestión, en busca de la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, mediante la implantación del plan operativo 2010.

*Objetivos Específicos*

- Fortalecer la capacidad técnica de concejales y empleados de la municipalidad.
- Mejorar la recaudación municipal, a través de la implementación de políticas y estrategias que faciliten la prestación de servicios de calidad.
- Procurar el desarrollo socio-económico del Municipio, generando fuentes de trabajo mediante la ejecución de proyectos de infraestructura demandados por la población.

Los objetivos de cada departamento que integra la Municipalidad se detallan a continuación:

*Objetivo del Concejo Municipal*

Ejercer liderazgo en la Gestión del Municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

Objetivo de las Comisiones Municipales

Apoyar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo de desarrollo local.

Objetivo de la Sindicatura Municipal

Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.

Objetivo de la Secretaría Municipal

Asistir al Concejo Municipal en asuntos administrativos.

Objetivo de la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa

Verificar la correcta aplicación de la normativa de su competencia, siendo el punto neutral en los análisis para las decisiones laborales.

Objetivo de la Unidad de Auditoría Interna

Asistir y asesorar al Concejo Municipal, en el cumplimiento de los requerimientos normativos y jurídicos establecidos.

Objetivo de la Unidad de Asesoría Jurídica

Asesorar y asistir al Concejo Municipal, Alcalde, Gerencia General y demás unidades administrativas en los aspectos legales relacionados con su actuación



administrativa, operativa, prestación de servicios, entre otras, así también garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente.

*Objetivo de la Unidad de Despacho Municipal*

Velar por la gestión de los recursos de la Municipalidad y del cumplimiento de la normativa vigente.

*Objetivo de la Unidad Municipal de la Mujer*

Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal.

*Objetivo de la Unidad de Contabilidad*

Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental.

*Objetivo de la Unidad de Tesorería*

Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la Municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.

*Objetivo de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales*

Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa actual, en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios.

Objetivo de la Unidad de Administración Tributaria Municipal

Disminuir los índices de evasión tributaria, a través de una constante presencia fiscalizadora y de registros actualizados, brindando a la ciudadanía la información y apoyo necesario para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Objetivo de la Unidad de Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Asistencia Tributaria

Gestionar y administrar el cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en una base tributaria actualizada.

Objetivo de la Unidad de Catastro, Registro Tributario y Fiscalización

Contar con un registro catastral actualizado que garantice la auto-sostenibilidad en la prestación de los servicios.

Objetivo de la Unidad Ambiental Municipal

Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno Municipal, promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales.

Objetivo de la Unidad de Servicios Públicos Municipales

Contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Objetivo de la Unidad de Aseo Municipal

Mantener un municipio limpio mejorando así, la calidad de vida de los habitantes y proyectando una imagen atractiva del mismo.

Objetivo de la Unidad de Cementerio Municipal

Administrar los servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad para el descanso de los difuntos.

Objetivo de la Unidad de Parques y Zonas Verdes

Proveer a los ciudadanos del municipio lugares de sano esparcimiento y recreación.

Objetivo de la Unidad de Rastro y Tiangué

Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y de salubridad existentes para la comercialización y sacrificio de ganado.

Objetivo de la Unidad de Estadio Municipal

Incentivar el esparcimiento y deporte en el Municipio.

Objetivo de la Unidad de Proyección Social

Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la Municipalidad para facilitar la realización de acciones y proyectos orientados al desarrollo local.

### Objetivo de la Unidad del Registro del Estado Familiar

Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.

### Políticas

La Alcaldía de El Carmen cuenta con políticas institucionales establecidas por escrito en el Plan Operativo de la institución. Las políticas se detallan a continuación:

#### Políticas Institucionales

- Ejecutar reuniones periódicas entre empleados y concejales (al menos cada tres meses).
- Cumplir procedimientos para adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, según lo establecido en la LACAP.
- Brindar seguimiento a ejecución de contratos.
- Respetar procedimientos para uso del fondo circulante de caja chica.
- Brindar seguimiento efectivo a la ejecución del presupuesto municipal, plan operativo y todo instrumento de planificación.
- Unificar criterios en reuniones de Concejo, sustentando toda decisión mediante Acuerdo Municipal.
- Ningún miembro del Concejo Municipal, obligará a un empleado a atender documentos en forma ilícita.
- Para todo despido o destitución, deberá cumplirse con los procedimientos legales establecidos.
- Garantizar la prestación del servicio con calidad, prontitud, oportunidad, eficiencia y eficacia a través de un equipo de trabajo idóneo, capacitado, con compromiso institucional y social.

- Supervisar y evaluar periódicamente al personal con el propósito de identificar debilidades y brindar el apoyo necesario y oportuno según el caso.
- Mantener efectiva coordinación inter-institucional.
- Delegar, compartir y asumir responsabilidades.
- Hacer uso racional y eficiente de los recursos existentes.
- Gestionar apoyo financiero ante cooperantes nacionales e internacionales.
- Cumplir con todos los procedimientos legales para la erogación de fondos y ejecución de los proyectos.
- Fortalecer permanentemente la capacidad técnica del recurso humano, a través de la gestión de capacitaciones con instituciones de apoyo.
- Antes de toda contratación de personal, deberá cumplirse con los procedimientos legales establecidos.
- Definir normativas de trabajo, incluyendo funciones, derechos, obligaciones, honorarios, asuetos y vacaciones apegadas a la ley.
- Coordinar acciones de interés común con otras municipalidades.
- Crear y manejar adecuadamente el fondo circulante de caja chica.
- Revisar periódicamente y mantener actualizado todo instrumento administrativo existente.
- Aplicar los controles necesarios para el uso de vehículo y maquinaria; propiedad de esta Municipalidad.
- Los miembros del Concejo Municipal, deberán permanecer todo el tiempo que dure la sesión a la cual asistirán, excepto cuando se trate de casos de emergencia relacionados con ellos.
- El Concejo Municipal deberá presentar informe de actividades realizadas según la comisión que representen.
- Toda solicitud de donación y colaboración, será analizada y estará sujeta a la disponibilidad real financiera municipal.

- Los gastos en concepto de publicidad y propaganda, deben estar en función de la razón de ser de la Municipalidad, evitando erogaciones para campañas publicitarias que no sean relacionadas con la visión institucional, misión y objetivos institucionales.
- Efectuar anualmente análisis financieros, a fin de determinar posibilidades de mejoras salariales.

Las áreas de trabajo dentro de la institución no cuentan con políticas individuales plasmadas por escrito, se guían por las políticas generales de la entidad.

### Metas

La institución cuenta con metas plasmadas por escrito, las cuales se detallan a continuación:

#### *Metas Institucionales*

- Optimizar los recursos municipales con una estructura organizativa verdaderamente funcional.
- Procurar ser auto sostenible mejorando la recaudación de los ingresos propios mediante la implantación de políticas y procedimientos financieros.
- Contribuir al desarrollo local del municipio, con la ejecución de proyectos de infraestructura.

Las áreas específicas de trabajo de la institución no cuentan con metas específicas.

## Normas

La institución no cuenta con normas por medio de las cuales se dirija al personal para la ejecución de sus labores.

## Valores

La alcaldía cuenta con valores establecidos por escrito en el plan operativo de la institución, se detallan a continuación:

- *La Co-responsabilidad.* Es un valor que indica el trabajo conjunto entre el Gobierno Municipal y los demás actores locales en el marco de la planificación, ejecución y monitoreo del desarrollo local, tiene su trascendencia en la manera en que se toman las decisiones y como se asumen y comparten las consecuencias de la mismas. Este valor será el garante del desarrollo de los diferentes proyectos, la inversión y el logro de objetivos, con lo que se facilitará construir un municipio que goce del beneficio de alcanzar la visión y misión establecidas.
- *La Transparencia.* Actuar transparentemente permitirá la promoción de la participación ciudadana, con lo que se verá fortalecida la misma y revitalizará la confianza de la ciudadanía en los asuntos públicos, garantizará que las políticas públicas respondan a las demandas locales y estimulará la concientización de los deberes y derechos que tienen los ciudadanos en El Carmen. La transparencia permitirá que el impulso del desarrollo local sea de manera inclusiva en los ámbitos político, administrativo, cultural y legal.
- *La Honestidad.* Valor importante ya que permitirá que todo se mantenga a la luz, facilitará poner relevancia a la verdad, a que nada se haga a escondidas a nivel individual ni colectivo. Asimismo, significa no querer apropiarse de algo que no

se ha conseguido con el esfuerzo propio, este valor sólo será posible si se vive en cada momento de manera consciente. La Honestidad le permitirá al municipio ir por un camino recto que, con gran rapidez, le conducirá a tener los mayores logros.

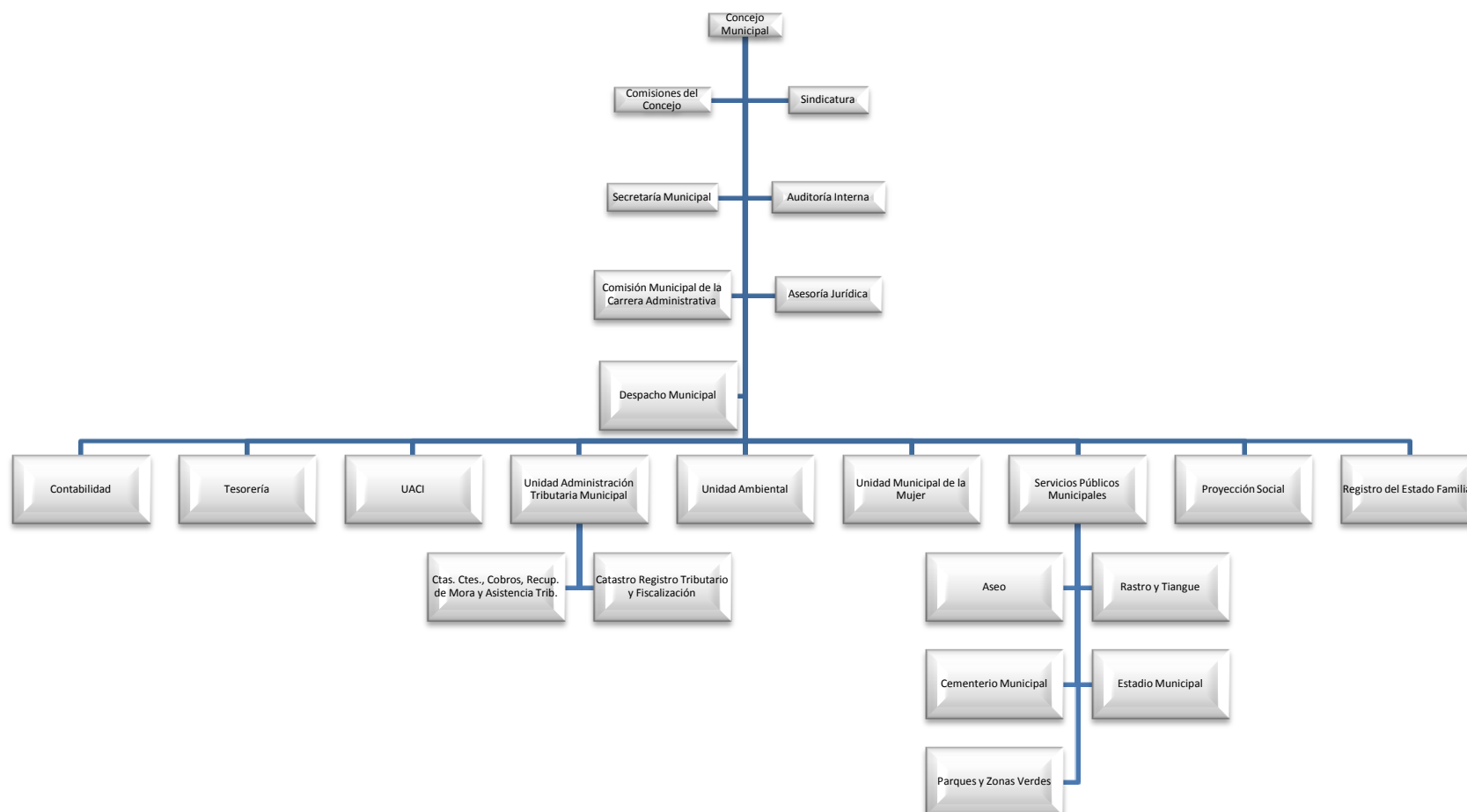
- *La Cooperación.* Es el valor que permitirá integrar el esfuerzo del Gobierno municipal, con Instituciones Gubernamentales, no Gubernamentales y las comunidades organizadas, responsables y comprometidas; es en suma la participación ciudadana. Darle vida a este valor supone tener la voluntad política de todas las partes, que exista la representatividad de cada uno de los sectores locales y el acercamiento de los intereses, necesidades y visiones de los diferentes actores locales en el involucramiento en pos del desarrollo local.
- *El Respeto.* Este valor apela directamente a cada una de las personas que participarán del desarrollo local a través de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal, de cierto, el respeto no está en la inteligencia, sino en el corazón. Se tratará de reconocer los derechos de los distintos actores, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y darse un trato justo y equitativo de los unos hacia los otros.
- *La Igualdad.* Este valor indica que todos los actores locales harán un esfuerzo en la misma dirección, tendrán una misma importancia y estarán al mismo nivel, nadie es más que nadie, ni menos que nadie, “todos están hechos del mismo barro”. Este valor permitirá que en el municipio se pueda ver a todos luchar para construir la visión futura que han soñado.



### 5.2.1.2. Organización

#### Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional actual de la Alcaldía de El Carmen se detalla a continuación:



La alcaldía de la ciudad de El Carmen cuenta con varios elementos organizacionales escritos formalmente; sin embargo los empleados que laboran en la institución desconocen los mismos. Cada departamento o área de trabajo no posee un organigrama que demuestre la estructura interna como una organización formal, así como sus niveles de jerarquía y las funciones principales que desarrollan; debido a esto se desconocen las líneas de autoridad y se dan violaciones al principio de jerarquía, ya que los subordinados no acatan ordenes de sus jefes inmediatos, sino solo del Sr. Alcalde.

### Manuales

Los manuales con los que cuenta la institución se describen a continuación:

#### *Manual de Bienvenida*

La institución no cuenta con un manual que brinde inducción y contribuya a la integración del nuevo personal a las áreas de trabajo respectivas.

#### *Manual de Organización y Funciones (MOF)*

Este documento contribuye a comprender la estructura organizativa de la Municipalidad, en lo que respecta a las relaciones de autoridad, líneas de comunicación y funciones de las unidades. Así mismo sirve de orientación y consulta, con el objetivo de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de las actividades; sirve de herramienta administrativa para propiciar el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones que competen a cada unidad dentro de la organización en la Municipalidad de El Carmen.

De acuerdo a la pregunta N° 3 de la encuesta realizada, se concluye que a pesar de que existe un manual de organización y funciones, los empleados de la institución no tienen definidas claramente sus funciones ni los límites de sus responsabilidades.

#### *Manual de Políticas y Procedimientos*

La entidad no cuenta con un manual de políticas y procedimientos actualmente, solo existen por escrito las políticas institucionales.

#### *Manual de Selección, Contratación e Inducción de Personal*

Este documento tiene como objetivo principal definir los procedimientos que permitan desarrollar el proceso de selección, contratación, inducción y evaluación del personal estableciendo los recursos adecuados para la admisión de nuevos empleados en cada uno de los puestos dentro de la administración municipal.

#### *Manual Descriptor de Puestos (MDP)*

En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como los requisitos mínimos o los perfiles que debe tener el encargado de dicho puesto.

#### *Manual de Procedimientos de Control Interno*

Este manual fue creado para tener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en las municipalidades.

### Manual de Higiene y Seguridad Ambiental

La institución no cuenta actualmente con un manual de Higiene y Seguridad Ambiental.

### Reglamentos o Normas de Funcionamiento

#### Reglamento Interno de Trabajo

Con este documento se pretende mantener el orden, fomentar relaciones positivas de trabajo, puntualidad en que las tareas determinadas para cada puesto sean cumplidas a cabalidad, en que se respete el nivel jerárquico y que la organización brinde resultados positivos para la gestión municipal.

A pesar de que la institución cuenta con un reglamento interno, al encuestar a los empleados, de acuerdo a la pregunta N° 2, se obtuvo el resultado de que la mayoría de ellos no tiene conocimiento alguno acerca de este documento.

#### Código de Conducta

La alcaldía no cuenta actualmente con un código de conducta.

#### Reglamento de Viáticos y Transporte

Este documento tiene por objeto establecer con claridad las condiciones y formas de pago de viáticos y transporte a funcionarios y empleados que representen a la Municipalidad en actividades oficiales fuera de las instalaciones de la alcaldía municipal o lugar designado para ejercer sus labores.

*Reglamento de la Siembra, Poda y Tala de Árboles en el Municipio*

La presente ordenanza obedece al proceso de protección, conservación y manejo ambientalmente sostenible de los recursos arbóreos del área urbana del municipio, es por ello que los principios proteccionistas y de conservación de las especies arbóreas y sus ecosistemas, deben primar en la planificación urbana y todas aquellas resoluciones que se dicten al respecto, buscando con ello el balance ambiental y urbano.

*Reglamento de Ordenanza de Medio Ambiente del Municipio de El Carmen, departamento de La Unión*

El cual define que es prioridad del Municipio, la protección del medio ambiente para la conservación de los bosques naturales y la ampliación de los existentes en su jurisdicción, para el aseguramiento de la calidad de vida de los habitantes.

*Reglamento de los Desechos Sólidos*

El cual tiene por objeto establecer el marco regulatorio al que se sujetarán las actividades de manejo integral de desechos sólidos en el municipio de El Carmen, Departamento de La Unión.

*Reglamento de la Contaminación por Ruido*

Este documento tiene por objeto prevenir y regular con mayor acierto la contaminación ambiental en el municipio, debido a la emisión de ruidos provenientes de cualquier fuente fija o móvil en situación estacionaria, que constituya riesgo para la salud de sus habitantes, motivo de desarmonía social o causa de intranquilidad ciudadana.

### **5.2.1.3. Integración**

El capítulo IV del Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía de El Carmen, establece que los nombramientos y contratación de personal de la Municipalidad, se hará con base a méritos y eficiencias comprobados en su debida forma mediante una evaluación, salvo en el caso de contratación de servicios profesionales o técnicos, cuando a juicio del Concejo o Alcalde se estimare conveniente usar otros métodos.

De acuerdo al capítulo VI del documento antes mencionado, el proceso de selección inicia luego de recibido el requerimiento del personal respectivo a un puesto que quedare vacante o plaza que fuese creada. El Concejo Municipal la someterá a concurso entre el personal de la institución; en caso de existir un candidato que reúna las condiciones exigidas para el puesto, se le ascenderá en forma directa, sino se encontrara con el recurso humano calificado, se contratará a personal externo, idóneo para el puesto.

El proceso de inducción del personal a la entidad es deficiente, debido a que no se brinda la información adecuada acerca de las funciones que desempeñaran sino que estos conocimientos son adquiridos mediante el proceso de socialización. Por lo tanto podemos concluir en este apartado que cada área de la institución no posee los recursos que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.

### **5.2.1.4. Dirección**

La dirección es un factor muy importante dentro de la administración, ya que influye en la motivación de los individuos de la organización; en esta entidad la motivación se refleja en un nivel medio según manifiestan los miembros. De acuerdo a la pregunta N° 10 de la encuesta realizada, lo que motiva a los empleados a realizar su trabajo es el salario y lo que los motivaría seria el buen trato entre compañeros.

No se cuenta con un método de evaluación del personal para establecer el grado de rendimiento de los empleados en relación a las labores asignadas. La pregunta N° 15 nos reflejó que no existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo a la pregunta N° 8 de la encuesta, se concluyó que no existe ningún grado de confianza entre los empleados, lo que genera envidia y egoísmo entre compañeros de trabajo creando un ambiente laboral tenso y frustrante.

El alcalde manifestó que si existen programas de capacitación para el personal cada año o cada seis meses; sin embargo sólo se capacita al personal en atención al cliente. La empresa que se encarga de impartir las capacitaciones es INSAFORP. De acuerdo a la pregunta N°12 de la encuesta, los empleados comentaron que les gustaría que se impartieran capacitaciones acerca de trabajo en equipo, economía, relaciones laborales, relaciones humanas y seminarios en el área tributaria.

En la pregunta N° 17 de la encuesta, los empleados comentaron que se realizan eventos de convivencia dentro y fuera de la institución con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

## **5.2.2. Capacidad de Operaciones**

### **5.2.2.1. Control**

La alcaldía no tiene un proceso de control definido, dado que no cuenta con normas por escrito que establezcan los criterios de desempeño para recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de no tener que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

La institución brinda servicios, por lo tanto los servicios serán considerados como los productos. El horario de atención a los usuarios es de lunes a viernes de 8 A.M. a 4 P.M. De acuerdo a la Srita. Magdalena Herrera Méndez (repcionista) se atiende un aproximado de 40 personas los días lunes y un aproximado de 15 a 25 usuarios los días martes a viernes. Los empleados cuentan con un receso de una hora, ellos se turnan para mantener la atención al público en el horario de trabajo.

### **5.2.3. Capacidad Mercadológica-Comercial**

En este apartado se pone de manifiesto las herramientas mercadológicas y los medios que utiliza la unidad en estudio como medio de divulgación y promoción de sus actividades municipales.

La alcaldía cuenta con las facilidades necesarias para realizar actividades publicitarias que informen a los usuarios y visitantes sobre proyectos ejecutados, planes para el futuro y servicios a la disposición del público que contribuyen con el desarrollo de la comunidad.

Si bien es cierto, la Alcaldía Municipal de El Carmen no cuenta con una unidad de marketing dentro de la misma que se ocupe de las actividades publicitarias, sin embargo existe un encargado de comunicaciones que tiene como objetivo primordial mantener a la comunidad informada y salvaguardar la imagen transparente del equipo que labora en el recinto municipal.

Las herramientas mercadológicas utilizadas son:

- Anuncios televisivos.
- Afiches.
- Pancartas.



- Páginas Web y redes sociales.
- Eventos comunales.

Los medios que se utilizan para transmitir los anuncios publicitarios (televisivos) son el canal 15 (TVL) canal local de televisión nacional de la comunidad de el Carmen; también el canal 23 (TVO) que es uno de los canales locales de televisión nacional en San Miguel. Se dice que con estas dos televisoras la Municipalidad ha hecho convenios, de manera que los costos se reduzcan, aunque esto sea de manera mínima.

En el caso de los afiches, al igual que las pancartas, son colocados en lugares estratégicos, de manera que sean visibles para todos los pobladores. Las herramientas informáticas como las páginas web y las redes sociales son administradas por el encargado de comunicaciones y en cuanto a los eventos municipales, estos son organizados en coordinación de la unidad de proyección social de la alcaldía municipal, en conjunto con las ADESCOS de las comunidades donde se realiza cada evento.

Para finalizar es necesario puntualizar que todas las actividades mercadológicas comerciales se financian mediante fondos propios, por lo tanto esta es una de las áreas que deben ser contempladas dentro del presupuesto municipal.

#### **5.2.4. Capacidad Financiera**

Los recursos presupuestarios de la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión, tienen varios tipos de fuentes:

- *Ingresos Corrientes.* En ellos están comprendidos los impuestos, tasas por servicios y otros ingresos corrientes.

Están obligados a pagar este tipo de impuestos municipales las personas y empresas que ejercen actividades comerciales, industriales, financieras o de servicios en el municipio.

Las tasas se cobran por la prestación de servicios públicos, tales como: alumbrado público, aseo, casas comunales, cementerios, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, mantenimiento de pavimentos, rastro, tiangues, estadios municipales, piscinas municipales y otros que representan uso de bienes municipales.

También están sujetos al pago de tasas los servicios jurídicos municipales, tales como: auténtica de firmas, emisión de certificaciones y constancias, guías, documentos privados, licencias, matrículas, permisos, matrimonios, testimonios de títulos de propiedad, transacciones de ganado y otros de similar naturaleza.

- *Ingresos de Capital.* Los recursos provenientes de la venta de activos, contratación de préstamos, obtención de dividendos y utilidades y otras operaciones de capital.
- *Subsidios.* Son fondos trasladados a los municipios por el Gobierno Central o entidades autónomas, por una sola vez, para ejecutar obras o actividades específicas.
- *Donaciones.* Recursos transferidos al municipio por personas, familias, empresas privadas, gobiernos extranjeros, organismos internacionales y otros particulares para fines específicos.
- *Transferencias del Estado.* Fondos del Presupuesto Nacional que se transfieren a los municipios para sufragar gastos operativos y de inversión. Se trata del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES, Fondo para

el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades de El Salvador), la cual es una asignación del gobierno para la municipalidad.

Dentro de la Municipalidad los ingresos se derivan de las descripciones que se presentan a continuación:

1. El producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales.

<b>TASAS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES MUNICIPALES.</b>	<b>VALOR</b>
<b>Cobro por Adoquinado</b>	\$ 0.03 M <sup>2</sup>
<b>Cobro por Alumbrado Eléctrico</b>	\$ 0.04 Mtro.
<b>Tren de Aseo</b>	\$ 3.83
<b>Fiestas Patronales</b>	\$ 50.00
<b>Cobro por establecimientos de ventas de bebidas alcohólicas en ferias</b>	\$ 75.00
<b>Cobro por establecimientos de ventas de dulces artesanales en ferias</b>	\$ 20.00
<b>EEO</b>	\$ 1.00 por poste.
<b>Telefonía</b>	\$350.00 por torre

2. El producto de las penas o sanciones pecuniarias de toda índole impuestas por la autoridad municipal competente, así como el de aquellas penas o sanciones que se liquiden con destino al Municipio de conformidad a otras leyes. Igualmente los recargos e intereses que perciban conforme a esas leyes, ordenanzas o reglamentos.
3. Los intereses producidos por cualquier clase de crédito municipal y recargos que se impongan.

4. El producto de la administración de los servicios públicos municipales.
5. Las rentas de todo género que el municipio obtenga de las instituciones municipales autónomas y de las empresas mercantiles en que participe o que sean de su propiedad.
6. Los dividendos o utilidades que le correspondan por las acciones o aportes que tenga en sociedad de cualquier género.
7. Las subvenciones, donaciones y legados que reciba.
8. El producto de los contratos que celebre.
9. Los frutos civiles de los bienes municipales o que se obtengan con ocasión de otros ingresos municipales, así como los intereses y premios devengados por las cantidades de dinero consignados en calidad de depósitos en cualquier banco.
10. El producto de los empréstitos, préstamos y demás operaciones de crédito que obtenga.
11. El precio de la venta de los bienes muebles e inmuebles municipales que efectuare.

Los puntos señalados anteriormente son los que favorecen los ingresos de la municipalidad, sin embargo estos no son suficientes, ya que solamente representan el 10% de los ingresos totales que percibe la alcaldía durante el año de actividades.

### Aportes Provenientes de Organismos Estatales

Estos fondos representan el 90% de los ingresos que percibe la Municipalidad, los fondos son otorgados mediante el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades de El Salvador (FODES), el cual es el encargado del manejo de dicho fondo a las municipalidades del país. Para el año 2011 el Estado transfirió a las municipalidades el 7% del Presupuesto general de la Nación equivalente a \$238,310,855.00, los cuales fueron distribuidos de acuerdo a los criterios plasmados en la Ley FODES:

Art. 4. El Monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- Población 50%
- Equidad 25%
- Pobreza 20%
- Extensión territorial 5%

El cincuenta por ciento que se refiere al criterio de población será distribuido por el sistema de asignación per cápita, en base a la población de cada municipio. La asignación será el resultado de multiplicar la población por la constante de población ponderada per cápita y otros criterios. Cabe mencionar que el FODES posee las tablas que permitan realizar la asignación adecuada a cada municipio.

La asignación total para el departamento de La Unión para el 2011 fue de:

Departamento	Población (50%)	Equidad (25%)	Pobreza (20%)	Ext. Territorial (5%)
<b>La Unión</b>	\$ 9.074.246,30	\$ 4.093.125,37	\$ 3.349.833,84	\$ 1.174.623,56

Ese total, se distribuye entre todas las municipalidades y se le entrega a la Alcaldía Municipal de El Carmen lo correspondiente a ella, de acuerdo con la población registrada en el último censo oficial vigente. Cabe mencionar que el monto total entregado a la Municipalidad fue de \$ 1, 926,154.70

Las necesidades contempladas en el presupuesto, deben abastecerse con los recursos que estos posean, iniciando con los de mayor prioridad hasta terminar con los menos prioritarios, debido a que en muchas ocasiones los ingresos totales, son insuficientes para satisfacer las necesidades de las comunidades pertenecientes al municipio.

Esta situación, no ha permitido el desenvolvimiento pleno de las actividades de la Municipalidad en lo referente a la ejecución de proyectos, mejoras del servicio al cliente, contratación de los recursos humanos, mejoramiento de la infraestructura, mobiliario y equipo tecnológico.

#### **5.2.5. Capacidad de Recursos Humanos**

La Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión, cuenta con un total de 22 miembros en su planta administrativa; dentro del cual se encuentran el alcalde, el síndico y demás personal encargado de las áreas que operan en la misma.

El personal que labora dentro del recinto municipal no es homogéneo, sino que tienen diferentes edades, años de servicio a la Municipalidad, género y nivel de escolaridad; a la vez el personal, en varias áreas es constantemente rotado, es decir, que varios empleados son despedidos de sus plazas de trabajo y llegan nuevas personas a integrarse al equipo de la Municipalidad tomando su lugar, ya sea esto por mejor capacidad o empeño en el área laboral.

Es de relevancia mencionar que según el Art. 26 y 27 del reglamento interno de trabajo, las plazas vacantes que a juicio de la Municipalidad sean necesarias llenar, lo harán preferentemente por ascenso o traslado de trabajadores que ya se encuentren a su servicio, por sistema de selección o reclutamiento de personal. De igual forma se procederá cuando se trate de llenar plazas nuevas.

La selección de personal podrá hacerse por medio de entrevistas o pruebas de aptitud técnicas e intelectuales. Dichas entrevistas o pruebas serán acorde con las funciones, deberes y responsabilidades propias de cada puesto. Este proceso estará a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, el Alcalde o del Jefe Administrativo asignado, quienes harán la respectiva propuesta al Concejo Municipal para el otorgamiento de la plaza.

Cabe mencionar que las actividades municipales deben ser cumplidas y ejecutadas por el personal con que ya cuenta la municipalidad, debido a que el número de plazas está regido por el presupuesto asignado a la alcaldía.

Si bien el total de empleados contratados en la alcaldía municipal no es elevado, este no es motivo para que no existan discrepancias lo cual obstaculiza el buen desarrollo de las relaciones interpersonales y en consecuencia la eficacia en el trabajo.

A continuación se presentan los datos con los nombres del personal, con su respectivo cargo y grado académico que se encuentran laborando a tiempo completo dentro de la Municipalidad:

Nº	NOMBRE	CARGO	GRADO ACADÉMICO
1	Francis Edgardo Zelaya	Alcalde	3 años Medicina 2 años Leyes de Inmigración
2	Juan Ángel Bonilla	Sindico	Secundaria
3	Josefa Martínez Rivas	Jefe de Registro Familiar	Bachiller
4	Raúl Antonio Del Cid	Proyección Social	Licenciado
5	Elmer Antonio Natividad	Enc. Unidad Trib. Mpal.	Licenciado
6	Norma Isabel Raymundo	Cuentas Corrientes	Bachiller
7	Josué Vidal Barahona	Enc. Medio Ambiente	Licenciado
8	Rosalina Hernández	Enc. Archivo	Bachiller
9	Magdalena Herrera	Atención al Cliente	Bachiller
10	Pastora Martínez Rivas	Ordenanza	Primaria
11	Ulises Gómez	Mozo de Servicios	Primaria
12	Avimael Nolasco	Motorista	Secundaria
13	Juan Efraín Cruz	Enc. Complejo Deportivo	Bachiller
14	José Antonio Sandoval	Enc. Aseo Malecón	Secundaria
15	José Gumercindo Lemus	Enc. Aseo Público	Primaria
16	Oscar Mauricio Sandoval	Promotor Social	Bachiller
17	Juan Arquímedes Santos	Enc. Cementerio Mpal.	Secundaria
18	Cleotilde Arely Fuentes	Secretaria UACI	Bachiller
19	Candelario Hernández	Promotor Social	Primaria
20	Israel Valencia	Enc. Comunicaciones	Licenciado
21	Olga Yaquelin Lemus	Secretaria	Licenciada
22	Silvia Cruz	Contabilidad	Licenciada

Las personas que se mencionaron anteriormente son las unidades de análisis de nuestro objeto de estudio, por lo tanto es importante mencionar algunos aspectos que fueron analizados en el personal.



## Clima Laboral

Se puede decir que este hace referencia a la calidad o a la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la Municipalidad en este caso, e influye poderosamente en su comportamiento. Para determinar la calidad del ambiente percibidas, se evaluarán los siguientes elementos:

- *Comportamiento Organizacional.* El comportamiento es uno de los elementos importantes, ya que en este se demuestran las creencias y valores de los empleados. En el caso de la Municipalidad se ve reflejado el individualismo donde cada empleado pretende sobresalir sobre los demás compañeros, además de ciertos comportamientos impropios de acuerdo al cargo, tales como problemas y deformación de la comunicación (chambres), problemas de conducta en las labores cotidianas e irresponsabilidad de algunos empleados en su labor o cargo.
- *Motivación.* Los empleados actualmente están en un estado donde su motivación no es la superación personal o la autorrealización en un cargo, sino la económica, ya que debido a la crisis que actualmente enfrentan todas las comunidades, es necesario los incentivos monetarios para poder suplir las necesidades principales.
- *Calidad en el Servicio.* En este elemento se puede decir que en cuanto a las herramientas, la alcaldía hace esfuerzos por proveer los elementos necesarios para que el empleado pueda proveer de manera satisfactoria los servicios a los usuarios. Es importante mencionar que la motivación en este elemento es uno de los engranes claves para que funcione de manera eficiente.
- *Necesidades Personales.* Estas están presentes en cada uno de los individuos que conforma la planta de empleados, las cuales son ordenadas de la más importante a la menos importante, ya que muchas veces estas no pueden abastecerse

completamente, debido al encarecimiento de los precios y a los salarios que se ven acortados debido al poco presupuesto asignado a la Municipalidad.

### Aspectos Interpersonales

El individuo actúa conforme al ambiente que le rodea, a continuación se detalla cada uno de estos factores:

- *Relaciones con Compañeros de Trabajo.* Estas son importantes ya que según las encuestas, en la pregunta N° 21, las relaciones interpersonales son uno de los factores que influyen en la motivación de los empleados para realizar sus tareas de la manera más efectiva.
- *Líneas de Autoridad.* Las encuestas, en la pregunta N° 23, relatan que la mayoría de los empleados considera solamente al Sr. Alcalde como el líder de ellos; sin embargo, respetan los jefes que son asignados en cada una de las áreas de la alcaldía municipal pero no acatan sus órdenes.
- *Confianza.* La mayoría de los encuestados, en la pregunta N° 8, manifestó no sentir ningún grado de confianza con sus compañeros de trabajo, debido a que en muchas ocasiones impera el egoísmo en el área laboral.

### Relaciones Interpersonales

Todo el mundo está desarrollándose constantemente con personas, ya sean de su mismo sexo o del sexo opuesto, de diferentes niveles educativos, creencias, etc. Las relaciones interpersonales son un elemento importante, ya que todas las personas necesitamos contactar con otras personas para compartir experiencias, conocimientos,

intereses, etc. Por lo tanto es importante mencionarlo como elemento en el desarrollo del personal que labora en la alcaldía.

- *Conducta Laboral.* Según los comentarios realizados en las encuestas que fueron suministradas al personal, se puede decir que las relaciones con los compañeros de trabajo están fuertemente deterioradas debido a algunos comportamientos que manifiestan los empleados y a pesar que se hacen esfuerzos para mejorar las relaciones, mediante convivios entre empleados, estos no son completamente eficientes, debido a que no todos asisten y a que los empleados presentan negligencia al momento de ponerlas en práctica.

### Desempeño

Las funciones que son establecidas a cada empleado deben de ser ejecutadas de manera responsable y eficiente, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente al que se le otorga el servicio; es por esto que el desempeño laboral es uno de los elementos importantes dentro de la capacidad de recursos humanos, ya que sin un buen desempeño de los empleados, el logro de las metas y objetivos de la Municipalidad no sería posible.

- *Metas.* Según los datos obtenidos en las encuestas, en la pregunta N°4, la mayoría de las personas contestó que no se labora en base a metas dentro del recinto municipal, en ese sentido, es necesario una planeación clara de objetivos y metas de manera que se contribuya a la ejecución eficiente y eficaz de las mismas.
- *Conocimiento del Trabajo.* Todos los empleados de la Municipalidad reciben entrenamiento que contribuye al proceso de inducción e integración a las labores de la Municipalidad.

- *Calidad en el Trabajo.* Con el proceso de capacitación al personal recibido, los empleados cuentan con las herramientas cualitativas necesarias para lograr un mejor desempeño en las actividades laborales dentro de la alcaldía, sin embargo existe un obstáculo que se manifiesta y es que la mayoría de los empleados no pone en práctica los conocimientos obtenidos en las mismas.
- *Personalidad Proactiva.* No se manifiesta ninguna personalidad proactiva en la mayoría de los empleados, sino más bien una personalidad reactiva.
- *Sistema de Recompensas.* El sistema de recompensas que actualmente se utiliza son las compensaciones salariales, a parte de esta, la alcaldía no cuenta con un sistema de recompensas.
- *Ausentismo.* Este es uno de los efectos de la poca motivación que los empleados puedan demostrar en su trabajo, en el caso de la alcaldía municipal, los ausentismos son mínimos debido a que los trabajadores cuentan con un número de permisos limitados. Por lo tanto los empleados respetan ese límite debido a que si no lo hacen serán sujeto a lo dispuesto en la Ley Municipal y el Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión.

#### **5.2.6. Capacidad de Investigación y Desarrollo**

La alcaldía de El Carmen desde su creación, se ha esforzado en cuanto al desarrollo de la comunidad, implementando estándares de calidad en los proyectos elaborados para mejorar la sociedad salvadoreña. Una institución de carácter público debe de tratar de ir a la vanguardia conforme a los cambios tecnológicos; estos para mejorar el desarrollo comunal.

En la alcaldía se incentiva una cultura investigativa, para lograr mejorar la imagen de la ciudad de El Carmen a nivel nacional e internacional. Gracias a la colaboración entre el Alcalde, el Concejo Municipal y ONG's, se están creando nuevas ofertas de empleo y se está mejorando la calidad de vida de la población; también se cuenta con colaboración jurídica gratuita, para tener un mejor panorama de las proyecciones a desarrollarse en el área y así lograr el fortalecimiento de investigación y desarrollo del municipio.

Además, se han creado infraestructuras de esparcimiento para que la juventud desarrolle su gusto por los deportes, se pretende crear un Mini-Hospital para el bienestar de la comunidad; gracias al reconocimiento en Pueblos Vivos se ha implementado parámetros de calidad e innovación para el Municipio de El Carmen.

### **5.2.7. Estrategia actual**

Toda institución u organización debe poseer una estrategia, en la cual se debe apoyar para guiarse y convertirse en una empresa en óptimo funcionamiento; con el paso del tiempo esta se puede volver obsoleta o en caso contrario puede ser una estrategia que funcione mejor cada día que pasa.

Tal es el caso de la alcaldía en estudio, cuya estrategia general actual es:

“Desarrollar los aspectos administrativos, relaciones humanas, financieros y de proyección social; como elementos fundamentales para fortalecer las capacidades institucionales, creando un ambiente de trabajo digno y generando confianza entre los funcionarios y los usuarios de los servicios”.

Las estrategias específicas son:

1. Delegar, compartir y asumir responsabilidades entre empleados y concejales.
2. Coordinar de manera eficiente con instituciones que brindan apoyo técnico y financiero al Gobierno local.
3. Cumplir con los procedimientos legales tanto administrativos como financieros.
4. Lograr un uso racional de los recursos municipales (humanos y financieros).
5. Identificar fuentes de financiamiento para gestionar ejecución de obras de Desarrollo local.
6. Fomentar las relaciones entre Gobierno local, empleados y población, mediante la realización de actividades con la participación ciudadana para propiciar un ambiente de confianza.

Las estrategias anteriores se pueden clasificar como estrategias funcionales, ya que están enfocadas a los elementos fundamentales que se desarrollan en la Municipalidad.

Al evaluar la estrategia general actual de la alcaldía de El Carmen, se observa que posee una estrategia muy completa; a pesar de ello, se manifiesta que no se lleva a cabo, debido a que hay una mala organización administrativa. Todos los empleados son reacios a los estatutos estipulados en el Reglamento Interno de Trabajo. Se debe de tratar con mucho cuidado el entorno de las relaciones humanas debido a la carencia de respeto hacia los métodos de comunicación.

### 5.2.8. Precios y Costos: Análisis Competitivo

Se debe tener en cuenta que la Institución es de carácter público, por lo cual no tiene competencia alguna, al tener claro esto podemos hacer un análisis del equilibrio que pueda existir entre los costos e ingresos que posee la alcaldía.

La alcaldía de El Carmen ofrece varios precios de acuerdo a los servicios en cuestión:

SERVICIOS	PRECIO
<b>Partidas de Nacimiento</b>	\$2.50
<b>Partidas de Defunción</b>	\$2.50
<b>Partidas de Matrimonio</b>	\$2.50
<b>Actas de Divorcio</b>	\$2.50
<b>Marginaciones y constancias</b>	\$2.50
<b>Boletos de Nacimiento</b>	\$2.08
<b>Boletos de Defunción</b>	\$2.08
<b>Partidas de Nacimiento autenticada por el Alcalde</b>	\$6.50
<b>Carné de Minoridad</b>	\$1.00
<b>Matrimonios en la oficina</b>	\$20.75
<b>Matrimonios en barrios</b>	\$26.00
<b>Matrimonios en la zona rural</b>	\$47.00

En cuanto a costos, la alcaldía adquiere costos de gastos de vehículos, para dar mantenimiento a las calles, empleados contratados para atender a los ciudadanos, contratación de maquinaria para proyectos que contribuyan al mejoramiento de la comuna; todos estos costos para el mejoramiento del Municipio, pero estos tienden a ser más elevados que los ingresos nacionales que reciben, es por ello que se fijan cuotas para los servicios que presta.

Al poner en la balanza el análisis de ingresos y costos se observa claramente que en la alcaldía no existe un equilibrio entre estos dos puntos, ya que los costos son más elevados que los ingresos que esta institución tiene y a pesar de que la Alcaldía es una entidad pública y recibe ayuda del Gobierno, esta se ve obligada a cobrar por los servicios antes mencionados, esto en consecuencia de la limitada ayuda que recibe del presupuesto nacional.

### **5.2.9. Aspectos Estratégicos de la Municipalidad**

Las barreras internas que obstaculizan el éxito en el desempeño de la Municipalidad, son un tanto difíciles de definir, pero se focalizan básicamente en el fortalecimiento institucional, el cual es el eslabón estratégico de la Municipalidad.

Los aspectos en los que se divide el fortalecimiento institucional están divididos en cuatro áreas fundamentales como son:

- Proyección Social.
- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Administración.

Las principales barreras son:

1. Descontento de algunas personas por ineficiencia en el servicio.
2. Falta de participación en actividades de carácter grupal.
3. Falta de capacitación y ejercicio de las mismas en todos los departamentos de atención al público.
4. Carencia de un sistema informático para manejo de contribuyente que rinden tributo a la Municipalidad.
5. Falta de personal para algunas áreas de la Municipalidad.



6. No se optimizan los ingresos propios.
7. No se respetan las partidas presupuestarias para comprometer gastos.
8. Violación al principio de la jerarquía.
9. Discordia entre compañeros de trabajo.
10. Carencia de un sistema de recompensas.
11. Mala coordinación de las actividades municipales.
12. Irresponsabilidad en la ejecución de los compromisos en el área laboral.
13. Carencia de un código de conducta para el recurso humano que labora en la Municipalidad.
14. Resistencia al cambio.
15. Falta de práctica de los valores y principios morales.
16. Distorsión en los canales de comunicación.
17. Personal que no posee los requisitos necesarios para los puestos de trabajo.
18. Desconocimiento de las disposiciones que rigen la Municipalidad.
19. Información organizacional desactualizada.
20. Problemas con los sistemas de control de asistencia de la Municipalidad.

Cabe mencionar que la solvencia de estas carencias es de suma importancia debido a que la Municipalidad es una institución que pertenece al Estado, es decir, tiene un compromiso con el país por lo tanto debe contribuir de manera permanente y no trivial al desarrollo nacional. Esta perspectiva requiere asumir nuevos desafíos que se traducen en un conjunto más diverso de actividades que la Municipalidad debe acometer.

### **5.2.10. Sinopsis del Análisis Interno**

Para la elaboración del diagnóstico, que se realizó en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Carmen, la recopilación de datos se obtuvo a través de un cuestionario dirigido a 20 empleados y 2 entrevistas realizadas al Representante de la Unidad de Sindicatura y al Señor Alcalde. Consistió en los siguientes factores:

#### Cultura Organizacional

Las autoridades de la Alcaldía deben de prestar más atención a la cultura, debido a que es de mucha importancia que el personal tenga presente y comparta una serie de elementos en común entre todos los miembros de la institución; ya que la práctica de estos generan un ambiente favorable.

Según la información que se recopiló en la investigación, el 70% de los empleados manifestó que no conocen la misión y la visión que se encuentran publicadas de forma escrita en el Plan Operativo; por lo tanto no se identifican con ellas, generando que el personal realice sus actividades como una simple rutina pues desconocen la razón de ser de la institución y hacia dónde se dirige; la alcaldía no las da a conocer de una forma apropiada.

Otro elemento importante de la cultura son los valores, en la medida en que la institución los de a conocer permitirá que los empleados los practiquen en las labores diarias; sin embargo el personal manifestó que si se practican, pero a través de conversaciones informales se determinó que se practican dependiendo de las circunstancias y conveniencias personales; aunque el 45% de los empleados afirman no practicarlos debido a que no los conocen y no muestran interés por conocerlos.

## Condiciones Físico-Ambientales

Es importante que se cuente con las condiciones físico-ambientales para que el personal se encuentre motivado y se genere así la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles. Con respecto a las condiciones físico-ambientales dentro de la alcaldía, se obtuvo información que es muy importante que sea tomada en cuenta para mejorar las condiciones en las que labora el personal de la institución, con la finalidad de que exista una infraestructura adecuada, concentración, ventilación, iluminación y ergonomía; pues esto contribuye a que las personas realicen de mejor forma su trabajo, disminuya el cansancio y fatiga, etc.

Entre las condiciones físico-ambientales más importantes podemos mencionar:

### *a. Infraestructura*

Las instalaciones cuentan con una edificación de dos niveles, un parqueo al aire libre para los vehículos de la institución, algunos empleados y usuarios. Por observación directa y afirmaciones de personal, se manifestó que el espacio físico es inadecuado ya que los espacios son reducidos para la cantidad de empleados que labora en cada unidad.

Otro factor importante es la ubicación de los baños para el personal y usuarios, están ubicados en el primer y segundo nivel del edificio y no son suficientes para el número de empleados y usuarios.

Mediante la observación se concluye que no existen interferencias causadas por el ruido ocasionado por los automotores que circulan alrededor de las instalaciones y aquellos que ingresan en el parqueo de la alcaldía.

En la mayoría de las unidades existe una iluminación solar directa, ventilación natural y por medio de aires acondicionados.

En cuanto a la infraestructura de las instalaciones de unidades en las que el personal realiza actividades de campo, se puede decir que cuentan con espacios adecuados para que el personal pueda desvestirse (para cambio de uniformes), tener un lugar donde guardar sus objetos personales, donde descansar, y una buena distribución y en cuanto a las bodegas, se observa una mala distribución de cosas ubicadas en ellas.

*b. Mobiliario y Equipo*

Los empleados de la alcaldía cuentan con el mobiliario y equipo básico pues hay escritorios, sillas tipo secretarial, computadoras, impresoras, teléfonos, fax, archivadores, etc. Por lo que el personal manifestó que existe la comodidad adecuada; sin embargo, se observó que algunos empleados comparten el mismo equipo dentro de la unidad.

Los empleados de la unidades de Aseo y Espacios Públicos, que realizan labores de campo, cuentan con las herramientas y equipo de trabajo adecuadas.

Tipo de Comunicación existente

La existencia de una buena comunicación es un factor importante dentro de toda institución, pues esto contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, la comunicación que se da entre el personal de las diferentes unidades de la alcaldía se da de forma verbal y escrita, por medio de cartas o memorándums y en algunos casos también vía correo electrónico.

Según conversaciones con algunos empleados algunas veces hay demoras por el envío o extravió de documentos, lo que tiende a generar malos entendidos; se observó también que debido al ingreso de usuarios en algunas unidades hay mucha interferencia al comunicarse una persona con otra directamente; pues no hay privacidad para tratar situaciones personales o de inconveniencias de los subalternos hacia los jefes.

La comunicación entre los jefes y subalternos en su mayoría son por actividades laborales, el 60% de los empleados afirmó que las ideas que ellos aportan son escuchadas, pero no son tomadas en cuenta, ocasionando que el personal muestre desinterés y limita su participación, lo cual podría perjudicar a la institución y en relación a la confianza existente para expresar algún inconveniente relacionado con su puesto de trabajo.

### Motivación de los empleados

Cada empleado posee una personalidad y actitudes que influyen en su comportamiento, así como en las personas que lo rodean, por eso es importante permanecer una jornada completa en un ambiente estable en el cual exista confianza y relaciones amenas entre jefe y subalterno; la interacción con los demás compañeros de trabajo permite que el personal se sienta motivado, lo que contribuye a obtener un mejor rendimiento y un mejor uso de los recursos que se le asignan, logrando beneficios que recompensen sus esfuerzos como capacitaciones constantes, ascensos, reconocimientos, bonificaciones etc.

#### *a. Teorías motivacionales*

Lo que motiva a los empleados a comportarse de determinada forma, está relacionado con una serie de necesidades humanas como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización, que según la teoría de la jerarquía de las

necesidades (Abraham Maslow) estas de no ser completamente satisfechas tienden a que el personal se sienta desmotivado y su rendimiento sea deficiente, tal es el caso del personal de la alcaldía que han logrado satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas, y seguridad) pero hace falta dar una mayor importancia a las necesidades secundarias (sociales, de autoestima y autorrealización).

Por lo tanto, es necesario que el empleado se relacione y se sienta aceptado, lo que conduce a crear sentimientos de confianza que estimule la autoestima, generando que las personas sientan un deseo de demostrar sus habilidades fortaleciendo un espíritu de superación, esto ayudará a evitar actitudes negativas que afectan la convivencia laboral.

#### *b. Prestaciones*

De acuerdo a la entrevista, el Jefe de Sindicatura manifestó que las prestaciones de las cuales gozan los empleados y que contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral, personal y familiar son: uniformes, viáticos y seguro de vida, además de las de la ley.

#### *c. Estabilidad Laboral*

Un 5% del personal encuestado considera que la estabilidad laboral es la que más los motiva a trabajar porque les brinda una sensación de seguridad a conservar su puesto de trabajo y a tener una fuente permanente de ingresos, que les permite satisfacer sus necesidades, siempre y cuando el empleado sea responsable y cumpla las funciones que requiere el puesto de trabajo y aporte ideas útiles; ya que la estabilidad laboral no depende únicamente del empleador sino también del empleado. La estabilidad laboral de los empleados de la alcaldía varía desde un mes hasta 16 años de labor en la institución.

*d. Expectativas de los empleados*

Las expectativas de los empleados de la alcaldía se basan en recibir un salario de acuerdo al desempeño y a las actividades que realizan, el 75% considera que las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en méritos y resultados.

*e. Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo es uno de los elementos fundamentales para que exista un buen clima organizacional; por lo tanto deben existir buenas relaciones interpersonales para facilitar la convivencia, en la cual se pueda disfrutar de relaciones humanas cordiales y amenas que motiven al personal. Los empleados de la alcaldía manifiestan que las relaciones interpersonales son deficientes, involucrándose con sus compañeros solamente lo necesario y por conveniencia al desarrollar sus actividades de trabajo; muchas veces existen desacuerdos por motivos políticos y de otra índole, lo que manifiesta que no existe trabajo en equipo; a pesar de que un 90% opino que si se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.

*f. Liderazgo*

Se debe mencionar la falta y necesidad de liderazgo por parte de las jefaturas de cada unidad, pues es de gran importancia para la supervivencia y éxito de cualquier organización o institución orientada al cumplimiento de metas y al logro de objetivos específicos; según las encuestas el 95% de los empleados perciben al alcalde como líder y no a sus jefes inmediatos en los cuales se observa que ejercen un tipo de liderazgo autocrático hacia los empleados los que deben adherirse a sus decisiones.

### Clima Organizacional actual

Al hacer referencia al clima organizacional actual dentro de la alcaldía, así como el de las unidades en que el personal realiza las actividades fuera de ella, la información recopilada mediante cuestionarios, entrevistas y observación directa; permite afirmar que el clima organizacional actual es inadecuado ya que no se cuenta con las condiciones favorables para el desempeño del personal y con una serie de factores que conlleven a que exista una satisfacción en el trabajo que realizan los empleados, dado que esta no solo sea de carácter económico como lo es recibir un salario mes a mes, es decir que haya motivación en cada empleado, que se sienta bien en lo que hace, con lo que tiene para realizar su trabajo, por la forma como se le trata, por las recompensas que recibe por hacer bien su trabajo, que este cumpla con sus expectativas personales, que pueda crecer y desarrollarse en el puesto que desempeña y que este sea de acuerdo a su nivel académico.



### 5.2.11. Fortalezas y Debilidades de la Institución

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo para el desarrollo económico de las municipalidades en El Salvador.</li> <li>• Crédito municipal.</li> <li>• Uso de Tecnología.</li> <li>• Servicios varios a costos moderados.</li> <li>• Posee misión y visión.</li> <li>• Cuenta con objetivos institucionales y objetivos generales por unidades administrativas.</li> <li>• Posee estrategia por escrito.</li> <li>• Tiene políticas institucionales.</li> <li>• Posee metas institucionales.</li> <li>• Cuenta con valores.</li> <li>• Tiene una estructura organizacional definida.</li> <li>• Posee manuales de organización y funcionamiento; manuales de selección, contratación e inducción de personal; manual de descriptor de puestos; manual de procedimientos de control interno.</li> <li>• Cuenta con reglamento interno de trabajo; reglamento de viáticos y transporte; reglamento de siembra, poda y tala de árboles; reglamento de ordenanza de medio ambiente; reglamentos de los desechos sólidos; reglamentos de la contaminación por ruido.</li> <li>• Los empleados reciben entrenamiento.</li> <li>• Poco ausentismo por los empleados.</li> <li>• Capacitaciones cada año o cada 6 meses.</li> <li>• Se realizan eventos de convivencia entre empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores provenientes de Gobiernos anteriores.</li> <li>• Carencia de una base de datos de contribuyentes.</li> <li>• Información organizacional desactualizada.</li> <li>• Desconocimiento de la Estrategia Institucional por parte de los empleados.</li> <li>• Espacio físico inadecuado.</li> <li>• No cuenta con unidad de marketing.</li> <li>• No posee políticas, normas ni metas por unidades administrativas.</li> <li>• Carece de manuales de bienvenida, manuales de políticas; manuales de normas y procedimientos; manual de higiene y seguridad ambiental.</li> <li>• No posee un Código de Conducta.</li> <li>• Esta limitado a contrataciones por el presupuesto nacional.</li> <li>• Existe rivalidad entre los empleados, individualismo, difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.</li> <li>• No se respetan las líneas de autoridad.</li> <li>• No se trabaja bajo metas.</li> <li>• Los empleados son reactivos.</li> <li>• Poco personal para atender todas las áreas de trabajo.</li> <li>• Distorsión en los canales de comunicación.</li> <li>• Personal que no posee los requisitos necesarios para los puestos de trabajo.</li> <li>• El clima organizacional actual es inadecuado.</li> <li>• Relaciones interpersonales deficientes.</li> <li>• Sistema de recompensas inexistente.</li> <li>• No se cuenta con métodos de evaluación del desempeño.</li> <li>• No poseen un proceso de control definido.</li> </ul>

## **5.3. ANÁLISIS EXTERNO**

### **5.3.1. Análisis del Macro Ambiente**

#### **5.3.1.1. Factores Económicos**

##### Impuestos

Los impuestos son una parte sustancial (o más bien la más importante) de los ingresos públicos. Cuando nos referimos a ingresos públicos, estamos haciendo referencia a todas las percepciones del Estado, pudiendo ser éstas tanto en efectivo como en especie o servicios. En segundo lugar, una contribución es una parte integrante de los ingresos públicos e incluye aportaciones de particulares como, por ejemplo, pagos por servicios públicos, de donaciones, multas, etc. En tercer lugar, los impuestos forman parte de las contribuciones y éstas a su vez forman parte de los ingresos públicos.

Dentro de la gama de impuestos que existen, los impuestos municipales representan una de las más grandes fuentes de ingreso dentro las arcas del Estado, las Alcaldías Municipales son las entidades Estatales con capacidad de cobrar este impuesto.

*Los fines de los impuestos son los siguientes:*

- *Redistribución del ingreso.* Uno de los puntos fundamentales de un sistema impositivo es lograr redistribuir el ingreso en favor de un sector o grupo social; esto se alcanza cuando se logran reducir todos aquellos efectos negativos que generan los mercados en la economía. Una vía fundamentalmente poderosa para lograr la redistribución del ingreso es a través de la aplicación de impuestos al

ingreso a tasas progresivas, como por ejemplo a través del impuesto sobre la renta.

- *Mejorar la eficiencia económica.* Otro punto fundamental para el sistema impositivo es lograr la eficiencia económica.
- *Proteccionistas.* Los impuestos, por otra parte, pueden tener fines proteccionistas a fin de proteger a algún sector muy importante de la nación, como puede ser por ejemplo, alguna industria nacional, el comercio exterior o interior, la agricultura, etc.
- *De fomento y desarrollo económico.* Los impuestos por otra parte tienen un papel fundamental para lograr el desarrollo económico del país o de alguna región.

Es por esto que los impuestos son uno de los elementos más importantes para la financiación de las instituciones Municipales, sin exceptuar la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión ya que sin ellos el desarrollo comunal no sería posible.

### Desempleo

Uno de los mayores problemas de la economía salvadoreña sigue siendo la creación de empleos, sobre todo de empleos dignos y bien remunerados, y la Municipalidad de El Carmen no es la excepción, ya que las estadísticas indican que el departamento de La Unión, al cual pertenece el municipio, tiene un nivel de desempleo del 13.4 % de la población nacional, según el Censo de Población y Vivienda 2007.

A continuación se presentan algunas de las causas del desempleo:

Los economistas han descrito las causas del desempleo como friccionales, temporales, estructurales y cíclicas.

*El desempleo friccional* se produce porque los trabajadores que están buscando un empleo no lo encuentran de inmediato; mientras están buscando trabajo son contabilizados como desempleados.

*El desempleo temporal* se produce cuando las industrias tienen una temporada de baja, como durante el invierno en la industria de la construcción o en otros sectores de producción cuyas tareas se realizan a la intemperie.

*El desempleo estructural* se debe a un desequilibrio entre el tipo de trabajadores que requieren los empresarios y el tipo de trabajadores que buscan trabajo. Estos desequilibrios pueden deberse a que la capacitación, la localización o las características personales no sean las adecuadas.

*El desempleo cíclico* es el resultado de una falta de demanda general de trabajo. Cuando el ciclo económico cae, la demanda de bienes y servicios cae también y, por lo tanto, se despide a los trabajadores.

### Fases del Ciclo Económico

Los ciclos económicos son irregulares, tanto en su duración como en el grado en que la producción efectiva se aleja de la producción potencial, pero hay unos elementos comunes que se encuentran en todo ciclo económico.

Los elementos comunes a todo ciclo económico son:

- Depresión
- Recuperación o expansión
- Auge
- Recesión

*La depresión* es el punto más bajo del ciclo económico. Durante la depresión, la demanda agregada determina un equilibrio por debajo de la capacidad productiva de la economía. La capacidad productiva no utilizada provoca desempleo y acumulación de inventarios.

Mientras los Clásicos argumentaban que esto se arregla solo porque la economía tiene fuerzas automáticas para restablecer el pleno empleo a través de la flexibilidad de precios y salarios, Keynes argumentó que para restablecer el pleno empleo es necesaria la intervención del Gobierno a través del gasto público, es decir es necesaria la política económica deliberada a través de la política fiscal.

*La recuperación o expansión*, también conocida como prosperidad, es la fase ascendente del ciclo económico. En teoría, el paso desde la depresión hacia la recuperación se debe a la renovación del equipo de capital, que tiene efectos multiplicadores sobre la actividad económica. Esta reactivación de demanda alentará la producción, las ventas y los beneficios, por lo que las expectativas serán más favorables. El empleo aumenta.

*El auge* es el punto máximo del ciclo. A este máximo se llega porque en los últimos momentos de la fase anterior aparecerán rigideces o cuellos de botella; primero en ciertos factores específicos como mano de obra calificada y luego se generalizan a la mayoría de los factores, pues la capacidad instalada estará a plena utilización. Al llegar a

la capacidad productiva de la economía, será cada vez más difícil aumentar la producción mediante el empleo de recursos ociosos. Al alcanzar el pleno empleo, la producción únicamente podrá crecer al mismo ritmo que aumenta la capacidad productiva mediante nuevas inversiones que eleven la productividad de la mano de obra ya empleada.

*La Recesión*, es la fase descendente del ciclo. Puede producirse suave o abruptamente, considerándose en este caso, que se trata de una crisis. Hay cierta saturación de la demanda, las empresas acumulan inventarios que hace que la inversión disminuya. La producción y el empleo bajan, los ingresos y el gasto disminuyen, los precios y los beneficios caen. Esta dinámica de recesión conduce a un período de depresión generalizada, que fue la fase con la que iniciamos el análisis de los ciclos económicos.

### Ayudas Internacionales

La ayuda internacional se debe entender como la parte de la cooperación internacional para el desarrollo, en la que se produce una transferencia de recursos hacia los países sub desarrollados, puede estar clasificada de acuerdo a las vías de ejecución, las cuales son tres:

- a) *La ayuda bilateral*. Es la que unos Gobiernos conceden a otros Gobiernos; una parte de esta ayuda esta normalmente condicionada a que debe utilizarse necesariamente para adquirir productos y servicios del país donante.
- b) *La ayuda multilateral*. Es la que se concede a través de organizaciones internacionales como las agencias de las Naciones Unidas, los organismos financieros internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, la

Unión Europea). En este caso, las contribuciones financieras para los programas de ayuda llevados a cabo por entidades, proceden de diversos países.

- c) *La ayuda descentralizada*. Es la que llevan a cabo organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras entidades privadas. Por otro lado, la ayuda internacional al desarrollo, también puede numerarse por sus formas, ayuda alimentaria, tecnológica, financiera, de emergencia, humanitaria, cooperación económica, cooperación comercial, y cooperación política.

Los objetivos de la ayuda han ido modificándose de acuerdo a la concepción del desarrollo. A comienzos de los setenta, la visión de la ayuda internacional fue modificada, en el sentido de que además de la búsqueda del crecimiento, también se requería una mayor equidad y por lo tanto, dicho proceso fue acompañado con otro tipo de políticas destinadas a mejorar la condición económica y social de los más pobres. La estrategia de las necesidades básicas marcó la vía para combatir más directamente la pobreza y promover el desarrollo.

Durante la década de los ochenta, el objetivo fundamental de la acción de los organismos internacionales consistió en promover planes de ajuste estructural en los países en desarrollo como condición previa al crecimiento, condicionando la concesión de ayuda a la aceptación y puesta en marcha de programas acordados con el FMI.

A lo largo de los noventa y con el surgimiento del paradigma del desarrollo humano, la acción de los donantes se centró en dos aspectos: la defensa de la sostenibilidad ambiental y la promoción de la equidad entre mujeres y hombres. Posteriormente fueron integrándose nuevos objetivos y propósitos de la acción de la ayuda.

Se trató en primer lugar, de los aspectos relacionados con la calidad del clima político e institucional de los países receptores. Así pues, el fortalecimiento institucional, la democratización y el buen gobierno se constituyen en dimensiones obligadas de toda ayuda que se pretende eficaz.

El segundo aspecto tiene que ver con la preservación de las condiciones de paz necesarias para hacer viable una estrategia de desarrollo.

En tercer lugar encontramos la defensa de los derechos humanos como componente obligado a la acción de desarrollo y finalmente el objetivo central y el principio básico de la acción de la ayuda es la lucha contra la pobreza.

Debido a esto, las ayudas internacionales son una de las oportunidades más importantes para el desarrollo local y no solo local sino a nivel nacional.

### **5.3.1.2. Factores Políticos**

#### Gobiernos

El Gobierno es el que regula las actividades tributarias mediante sus leyes. A través de estas promueven la recaudación de fondos y los gastos del sector público. El Gobierno es el responsable de realizar una buena redistribución del ingreso y ser más justo al distribuir el peso de la carga tributaria sobre los grupos con mayores ingresos y mayores activos, por medio de un manejo eficiente del gasto público, en este sentido el Estado debe cumplir con un mínimo de gasto en salud, programas de apoyo a la niñez, educación, infraestructura y transferencias que beneficien a los estratos de la población de bajos ingresos, y esto se logra mediante las aportaciones que se realizan a través del FODES a cada uno de los municipios por medio del presupuesto nacional.



## Sistema Político

El sistema político es pluralista y se expresa por medio de los partidos políticos, que son el único instrumento para el ejercicio de la representación del pueblo dentro del Gobierno. Las normas, organización y funcionamiento se sujetarán a los principios de la democracia representativa. La representación del pueblo se hace mediante elecciones ya sean estas municipales, presidenciales, etc. Por medio de las cuales el representante de un partido político llega a ocupar un cargo público dentro del Gobierno, mediante el gane en la emisión del sufragio.

Los partidos políticos inscritos y que tienen participación pública son:

- *Alianza Republicana Nacionalista (ARENA)*

Fundado en la ciudad de San Salvador en 1981 bajo el liderazgo del Mayor Roberto D'aubuisson Arrieta. Las razones de su fundación estriban en la preocupación de un grupo de ciudadanos por la descomposición social y avance de las doctrinas totalitarias.

Define su ideología dentro de la derecha política y es adherente a los principios de la economía social de mercado. El partido posee presencia nacional contando con 80,000 afiliados. Las autoridades partidarias y los candidatos a la legislatura son seleccionados en las convenciones que celebra el partido; en cambio, la candidatura presidencial es seleccionada por medio de votación que es ratificada por el órgano partidario superior. Su principal caudal de votos proviene de los sectores rurales del país.

Los miembros de su bancada legislativa votan siempre de manera unida y las decisiones de votación se toman en instancias formales a través de reuniones con el director o jefe de la bancada.

- *Cambio Democrático (CD)*

Fundado en 1999 bajo el nombre de Centro Democrático Unido (CDU) por un grupo de políticos bajo la consigna de ser una alternativa, romper con la polarización y reorientar a la sociedad.

Dentro del espectro político, se ubica en el centroizquierda y se define como social demócrata, su posición frente al Gobierno es ser una oposición constructiva. Su presencia a nivel nacional es limitada, contando con apenas 7.000 afiliados al partido. Las autoridades partidarias son seleccionadas a través de convenciones; en cambio, las candidaturas presidenciales y para la legislatura son definidas a través de votación cerrada. El mayor porcentaje de votos recibidos por el partido provienen de sectores profesionales educados.

La votación de su bancada legislativa es siempre unida, tomándose las decisiones para ello a través de reuniones con el director o jefe de la bancada en instancias formales.

- *Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN)*

Es en la actualidad el partido en el Gobierno. Fundado en la ciudad de San Salvador en 1992 por el grupo guerrillero homónimo. Las razones para su fundación fueron para ayudar al proceso de paz y fortalecer la democracia.

Ubicado decididamente en la izquierda política, su posición frente al Gobierno es constituirse como una oposición constructiva. Posee presencia en todo el territorio nacional y cuenta entre sus filas con 95,107 afiliados. El mecanismo de votación cerrada es empleado en la selección de las autoridades partidarias y candidaturas presidenciales

y a la legislatura. El mayor caudal de votos le proviene de las capas medias de la sociedad.

Los miembros de su bancada en la Asamblea Legislativa votan siempre de manera unida, las decisiones de votación se toman en instancias formales a través de reuniones con el director o jefe de la bancada.

- *Gran Alianza por la Unidad Nacional (GANA)*

La Gran Alianza por la Unidad Nacional (GANA), surge el 12 de octubre de 2009, cuando doce diputados hacen historia en El Salvador, rechazando la sumisión que los sectores poderosos pretendían imponerles. El 23 de octubre de 2009 nace el Grupo Parlamentario de GANA en la Asamblea Legislativa. Y el 25 de noviembre se toma la decisión de construir una la nueva alternativa política: la nueva derecha.

### 5.3.1.3. Factores Sociales

#### Demografía

<b>Población</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>total</b>	<b>%</b>
Urbana	842	945	1787	14.5
Rural	5038	5499	10537	85.5
<b>TOTALES</b>	<b>5880</b>	<b>6444</b>	<b>12324</b>	<b>100</b>
%	47.7	52.3		<b>100</b>

Fuente: Censo de Población y de Vivienda 2007 DIGESTYC

Según el último censo realizado en el 2007, la población que pertenece al municipio es de 12,324 personas, en donde la Municipalidad es la encargada de satisfacer necesidades de educación, de salud y las condiciones de vida, etc.

## La Migración

Migración, término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debido a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos. Debe distinguirse la emigración de la inmigración. La emigración mira el fenómeno desde el país que abandona el emigrante para establecerse en otro diferente, y la inmigración lo contempla desde la perspectiva del país de acogida.

Ante la situación de desempleo y falta de oportunidades, el proceso migratorio al exterior se sigue intensificando, se calcula que cerca de 100 mil personas salieron del país en busca de nuevas oportunidades hacia otros países y especialmente hacia los Estados Unidos, pero también fueron deportados cerca de 42 mil personas. Las remesas provenientes del exterior aumentaron el año 2005 a 2,800 millones de dólares (11%), nuevamente este flujo represento más del 16% del PIB, cubrió cerca del 90% de la brecha comercial, lo que representa el 80% de las exportaciones y el 44% de las importaciones (CEPAL.2005). Las remesas siguen siendo el mecanismo que posibilita mantener la dolarización, la frágil estabilidad macroeconómica y paliar el problema de la pobreza.

Cabe mencionar que la migración no se da solo a nivel internacional, sino también a nivel nacional, ya que algunos de los pobladores se ven en la necesidad de dejar sus lugares de habitación por mejores oportunidades de superación.

### **5.3.1.4. Tecnología**

#### Tecnología en la gestión empresarial

En el ambiente empresarial el uso de la tecnología se manifiesta en el establecimiento de los planes, políticas y estrategias enfocadas en la adquisición, uso y

creación de tecnología que le permita hacer mejoras sustanciales en sus negocios, aplicando diferentes procedimientos técnicos necesarios, que le conduzcan a encontrar las mejores alternativas y soluciones a sus problemas.

Dentro de la gestión empresarial podemos analizar varios factores que la tecnología ha venido impulsando en las últimas décadas, principalmente que las empresas deben ser flexibles y poder adaptarse, ser capaces de ser competitivos en un entorno cambiante. Entre ellas podemos mencionar: la innovación tecnológica, la capacitación tecnológica y la competitividad.

### Innovación Tecnológica

La innovación en las empresas no solamente implica la creación de nuevos procesos, sino que también se refiere a la renovación y la ampliación de los procesos, productos y servicios, está muy relacionado con la reingeniería. La innovación ofrece la oportunidad a las empresas de aprovechar las oportunidades que brindan los cambios que le permita a la organización ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

La innovación tecnológica la podemos ver en el producto y en los procesos. La innovación en el producto tiene como fin primordial la mejora del producto ya existente o el desarrollo de nuevos productos.

Una de las actividades que fomenta la innovación es la investigación tecnológica de productos y procesos, con las actividades de investigación y desarrollo (ID), esta actividad es una unificación de recursos humanos con personal capacitado, recursos financieros y recursos tecnológicos que con la ayuda de diferentes programas y equipos computarizados permiten identificar necesidades y buscar alternativas viables a la empresa para la creación de nuevos productos y servicios que las satisfagan.

Para las empresas el innovar tecnológicamente le abre nuevas oportunidades que le permitan aprovechar los recursos con los que cuenta mejorando los procesos, también le proporciona un mayor control de la calidad y mejoras en la eficiencia, aunque esto signifique una ruptura con lo tradicional y sobre todo implique incurrir en costos, al invertir en la fomentación de estas actividades.

### Capacitación Tecnológica

El uso de herramientas tecnológicas y maquinaria especializada en los procesos de creación y desarrollo de los productos, hace necesario que las empresas cuenten con personal cualificado, es decir que hay una demanda de empleados multifuncionales; estas personas que están instruidas en una o más profesiones o disciplinas y cuentan con habilidades y capacidades que le permiten desempeñarse en el trabajo. Además cabe destacar que un trabajador es más valorado si posee conocimientos intelectuales además de solo manuales.

La capacitación tecnológica de los empleados es una oportunidad que le brinda beneficios a la empresa, ya que le permite adiestrar a su personal y poder preparar empleados multifuncionales, esto le ayudara a reducir costos si cuenta con personas que sean altamente productivas y eficientes en su trabajo, aunque esto implique para la empresa en desembolsos de dinero en las capacitaciones.

### Competitividad

La tecnología desempeña un papel de suma importancia para la competitividad, le brinda ventajas como mayor eficiencia, mayor productividad, reducción de costos y administración de los recursos disponibles de la empresa con la ayuda de estrategias basadas en la producción como técnicas de justo a tiempo, el out sourcing, la búsqueda de la calidad y la mejora continua, el uso de internet y programas entre otras, que

mejoren la producción de bienes y servicios; y que de esta manera le permita a la empresa diferenciarse de la competencia y posicionar sus productos en el mercado.

La tecnología impulsa la competitividad en las empresas y su adecuada implementación le permite la oportunidad de crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado en que se desenvuelve.

### Tecnología de Información

#### *Programas*

Los beneficios que se obtienen al llevar a cabo la utilización de herramientas tecnológicas mediante el uso de equipo de cómputo, es que permiten tener información de forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones, optimizar costos que le favorecerán a llevar el control sobre el manejo y operación, además de mejorar la atención a los clientes.

#### *Internet*

En los últimos años cabe el internet como un elemento revolucionario, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable en las empresas tanto para la búsqueda de información; para comunicarse y como medio para darse a conocer. Para las empresas que no han conseguido ningún resultado por el empleo del internet se debe a varias razones como: poco apoyo de la dirección, falta de medios para desarrollar proyectos, resistencia al cambio, falta de personal calificado para esa área y generalmente un desconocimiento total o parcial de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general.

### **5.3.1.5. Ley ambiental Salvadoreña**

Las leyes medioambientales están encargadas de asegurar que el desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente y así mejorar la calidad de vida de la población; esta variable es de gran importancia ya que por ser una institución municipal, esta tiene la obligación de salvaguardar por la salubridad y bienestar de las comunidades.

### **5.3.2. Análisis del Microambiente de la Alcaldía de El Carmen, departamento de La Unión**

#### **5.3.2.1 Proveedores**

Algunos de los proveedores de la institución son:

- El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), que coopera en la construcción de canchas para las comunidades del Municipio.
- El Ministerio de Obras Públicas (MOP), que coopera con la reparación y mantenimiento de calles del Municipio.
- El apoyo del Ministerio de Turismo (MITUR), el cual motiva a los habitantes a crear acciones para poder desarrollar el turismo en la zona para que permitan e inviten al turista tanto nacional como extranjero a visitar las riquezas naturales con las que cuenta este Municipio, como la laguna de Olomega y sus islas, la piedra del diablo, El cerro Juana Pancha entre otros.
- El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), que tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos, capacitándolos para que laboren de una manera más eficiente.



- La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), el cual se encarga de realizar las gestiones pertinentes para la obtención de fondos que permitan cubrir ciertos gastos y costos.
- El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, responsable de dirigir y vigilar el cumplimiento de Política Nacional de la Mujer; promover el desarrollo integral de la mujer a través del cumplimiento de las disposiciones legales y además promover anteproyectos de Ley y Reformas a las mismas que mejoren la situación legal de la mujer, sobre todo en la legislación laboral.
- La Empresa Eléctrica de Oriente (EEO), la cual provee la electricidad para el funcionamiento de la maquinaria y equipo de la entidad.
- La compañía de Telefonía Claro, la cual provee a la institución de líneas telefónicas y servicio de internet.
- Pago de servicio de agua potable a la empresa de Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

#### **5.3.2.2. Clientes**

Los clientes o usuarios los conforman todos aquellos habitantes que de una u otra manera utilizan y son beneficiados por los servicios que ofrece la institución. Los clientes se desenvuelven en un mercado gubernamental; dado que las agencias gubernamentales compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios a otras personas.

### **5.3.2.3. Competidores**

La entidad se ve amenazada por las campañas de reelección política, debido a que muchos partidos políticos compiten con la finalidad de gobernar el Municipio. Algunos competidores son los partidos: FMLN y GANA. La competencia de los partidos consiste en servir con calidad al Municipio, prestando servicios y comprometiéndose a cumplir con lo propuesto para contar con el voto de la ciudadanía en los futuros periodos electivos.

### **5.3.2.4. Grupos de Presión**

#### Sindicatos

El principal objetivo de los sindicatos es la defensa de los derechos de los trabajadores y las acciones que utilizan para lograr dicho cometido, pueden clasificarse como inmediatos y mediatos.

La tarea de los sindicatos es, primero, procurar la unión de los trabajadores para defender mejor sus derechos y segundo, lograr en los contratos colectivos mejores condiciones de trabajo para sus agremiados; las anteriores son consideradas acciones inmediatas. Las acciones mediatas se refieren a la transformación del Estado con el objetivo de que éste proporcione mejores condiciones de vida a los trabajadores; lo que se convierte en acciones de carácter político.

Algunos objetivos específicos de los sindicatos son:

- Un salario justo.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Empleo estable para toda persona.

### 5.3.3. Oportunidades y Amenazas de la Institución

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas políticas orientadas a las municipalidades.</li> <li>• Cambio de Gobierno.</li> <li>• Nuevas ofertas de empleos.</li> <li>• El apoyo del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).</li> <li>• Colaboración con ONG's.</li> <li>• Cooperación Jurídica.</li> <li>• La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).</li> <li>• Programas de becas.</li> <li>• La colaboración del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).</li> <li>• Adaptación a nuevos Sistemas informáticos.</li> <li>• Apoyo del Ministerio de Obras Públicas (MOP).</li> <li>• Apoyo del Ministerio de turismo (MITUR).</li> <li>• Ingresos de capital, por venta de activos.</li> <li>• Donaciones por organismos internacionales.</li> <li>• Transferencias del Estado (Fondos de Presupuesto Nacional).</li> <li>• Dividendos o utilidades por acciones o aportes de la sociedad.</li> <li>• Remesas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos.</li> <li>• Influencia negativa de los diferentes partidos políticos en las comunidades.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Inmigración.</li> <li>• Descontento por caminos vecinales en mal estado.</li> <li>• Poco apoyo del Gobierno Central hacia la Municipalidad.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Malas decisiones financieras de la Municipalidad por falta de información actualizada.</li> </ul>

#### 5.4 ANALISIS FODA (CUADRO RESUMEN)

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo para el desarrollo económico de las municipalidades en El Salvador.</li> <li>• Crédito municipal.</li> <li>• Uso de Tecnología.</li> <li>• Servicios varios a costos moderados.</li> <li>• Posee misión y visión.</li> <li>• Cuenta con objetivos institucionales y objetivos generales por unidades administrativas.</li> <li>• Posee Estrategia por escrito.</li> <li>• Tiene políticas institucionales.</li> <li>• Posee metas institucionales.</li> <li>• Cuenta con valores.</li> <li>• Tiene una estructura organizacional definida.</li> <li>• Posee manuales de organización y funcionamiento; manuales de selección, contratación e inducción de personal; manual de descriptor de puestos; manual de procedimientos de control interno.</li> <li>• Cuenta con reglamento interno de trabajo; reglamento de viáticos y transporte; reglamento de siembra, poda y tala de árboles; reglamento de ordenanza de medio ambiente; reglamentos de los desechos sólidos; reglamentos de la contaminación por ruido.</li> <li>• Los empleados reciben entrenamiento.</li> <li>• Poco ausentismo por los empleados.</li> <li>• Capacitaciones cada año o cada 6 meses.</li> <li>• Se realizan eventos de convivencia entre empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores provenientes de Gobiernos anteriores.</li> <li>• Carencia de una base de datos de contribuyentes.</li> <li>• Información organizacional desactualizada.</li> <li>• Desconocimiento de la Estrategia Institucional por parte de los empleados.</li> <li>• Espacio físico inadecuado.</li> <li>• No cuenta con unidad de marketing.</li> <li>• No posee políticas, normas ni metas por unidades administrativas.</li> <li>• Carece de manuales de bienvenida, manuales de políticas; manuales de normas y procedimientos; manual de higiene y seguridad ambiental.</li> <li>• No posee un Código de Conducta.</li> <li>• Esta limitado a contrataciones por el presupuesto nacional.</li> <li>• Existe rivalidad entre los empleados, individualismo, difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.</li> <li>• No se respetan las líneas de autoridad.</li> <li>• No se trabaja bajo metas.</li> <li>• Los empleados son reactivos.</li> <li>• Poco personal para atender todas las áreas de trabajo.</li> <li>• Distorsión en los canales de comunicación.</li> <li>• Personal que no posee los requisitos necesarios para los puestos de trabajo.</li> <li>• El clima organizacional actual es inadecuado.</li> <li>• Relaciones interpersonales deficientes.</li> <li>• Sistema de recompensas inexistente.</li> <li>• No se cuenta con métodos de evaluación del desempeño.</li> <li>• No poseen un proceso de control definido.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas políticas orientadas a las municipalidades.</li> <li>• Cambio de Gobierno.</li> <li>• Nuevas ofertas de empleos.</li> <li>• El apoyo del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).</li> <li>• Colaboración con ONG's.</li> <li>• Cooperación Jurídica.</li> <li>• La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).</li> <li>• Programas de becas.</li> <li>• La colaboración del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).</li> <li>• Adaptación a nuevos Sistemas informáticos.</li> <li>• Apoyo del Ministerio de Obras Públicas (MOP).</li> <li>• Apoyo del Ministerio de turismo (MITUR).</li> <li>• Ingresos de capital, por venta de activos.</li> <li>• Donaciones por organismos internacionales.</li> <li>• Transferencias del Estado (Fondos de Presupuesto Nacional).</li> <li>• Dividendos o utilidades por acciones o aportes de la sociedad.</li> <li>• Remesas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos.</li> <li>• Influencia negativa de los diferentes partidos políticos en las comunidades.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Inmigración.</li> <li>• Descontento por caminos vecinales en mal estado.</li> <li>• Poco apoyo del Gobierno Central hacia la Municipalidad.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Malas decisiones financieras de la Municipalidad por falta de información actualizada.</li> </ul>

### 5.4.1. FODACAFEBE - FODA Sistémico

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
FORTALEZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
ASPECTOS	FACTORES	ASPECTOS	FACTORES
<p><b><u>Operacionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo para el desarrollo económico de las municipalidades en El Salvador.</li> <li>• Crédito municipal.</li> <li>• Uso de Tecnología.</li> <li>• Servicios varios a costos moderados.</li> </ul> <p><b><u>Organizacionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee misión y visión.</li> <li>• Cuenta con objetivos institucionales y por unidades administrativas.</li> <li>• Posee Estrategia por escrito.</li> <li>• Tiene políticas institucionales.</li> <li>• Posee con metas</li> </ul>	<p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas políticas orientadas a las Municipalidades.</li> <li>• Cambio de Gobierno.</li> </ul> <p><b><u>Social</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas ofertas de empleos.</li> <li>• El apoyo del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).</li> <li>• Colaboración con ONG's.</li> <li>• Cooperación Jurídica.</li> <li>• La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).</li> <li>• Programas de becas.</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La colaboración del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).</li> </ul>	<p><b><u>Operacionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores provenientes de Gobiernos anteriores.</li> <li>• Carencia de una base de datos de los contribuyentes.</li> <li>• Información organizacional desactualizada.</li> <li>• Desconocimiento de la Estrategia Institucional por parte de los empleados.</li> <li>• Espacio físico inadecuado.</li> <li>• No cuenta con unidad de marketing.</li> </ul> <p><b><u>Organizacionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee políticas, normas ni metas por unidades</li> </ul>	<p><b><u>Político</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos.</li> <li>• Influencia negativa de los diferentes partidos políticos en las comunidades.</li> </ul> <p><b><u>Social</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo.</li> <li>• Inmigración.</li> <li>• Descontento por caminos vecinales en mal estado.</li> </ul> <p><b><u>Tecnológico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización.</li> </ul> <p><b><u>Económicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco apoyo del Gobierno Central</li> </ul>

<p>institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con valores.</li> <li>• Tiene una estructura organizacional definida.</li> <li>• Posee manuales de organización y funcionamiento; manuales de selección, contratación e inducción de personal; manual de descriptor de puestos; manual de procedimientos de control interno.</li> <li>• Cuenta con reglamento interno de trabajo; reglamento de viáticos y transporte; reglamento de siembra, poda y tala de árboles; reglamento de ordenanza de medio ambiente; reglamentos de los desechos sólidos; reglamentos de la contaminación por ruido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a nuevos Sistemas informáticos.</li> </ul> <p><b><u>Infraestructura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del ministerio de Obras Públicas (MOP).</li> <li>• Apoyo del ministerio de turismo (MITUR).</li> </ul> <p><b><u>Económicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos de capital, por venta de activos.</li> <li>• Subsidios por entidades autónomas.</li> <li>• Donaciones por organismos internacionales.</li> <li>• Transferencias del Estado (Fondos de Presupuesto Nacional).</li> <li>• Dividendos o utilidades por acciones o aportes de la sociedad.</li> <li>• Venta de bienes muebles e inmuebles municipales.</li> <li>• Asensos para los empleados.</li> <li>• Remesas.</li> </ul>	<p>administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de manuales de bienvenida, manuales de políticas; manuales de normas y procedimientos; manual de higiene y seguridad ambiental.</li> <li>• No posee un Código de Conducta.</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta limitado a contrataciones por el presupuesto Nacional.</li> <li>• Existe rivalidad entre los empleados, individualismo, difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.</li> <li>• No se respetan las líneas de autoridad.</li> <li>• No se trabaja bajo metas.</li> <li>• Los empleados son reactivos.</li> <li>• Poco personal para atender todas las áreas de trabajo.</li> </ul>	<p>hacia la Municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación.</li> </ul>
---	--	--	---

<p><b><u>Recursos Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados reciben entrenamiento.</li> <li>• Poco ausentismo por los empleados.</li> </ul> <p><b><u>Dirección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones cada año o cada seis meses.</li> <li>• Se realizan eventos de convivencia entre empleados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsión en los canales de comunicación.</li> <li>• Personal que no posee los requisitos necesarios para los puestos de trabajo.</li> <li>• El clima organizacional actual es inadecuado.</li> <li>• Relaciones interpersonales deficientes.</li> <li>• Sistema de recompensas inexistente.</li> </ul> <p><b><u>Dirección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con métodos de evaluación del desempeño.</li> <li>• No existe confianza entre los trabajadores, debido a envidia y egoísmo.</li> <li>• No poseen un proceso de control definido.</li> </ul>	
---	--	--	--



## REDUCCIÓN, SELECCIÓN Y NEUTRALIZACIÓN DE FACTORES FODA SISTÉMICO

### **A- Operacionales**

- Fondo para el desarrollo económico de las Municipalidades en El Salvador.
- Crédito municipal.
- Uso de Tecnología.
- Base de datos de los contribuyentes.
- Información organizacional.
- Espacio físico.

### **B- Organizacionales**

- Misión y Visión.
- Objetivos institucionales.
- Estrategia.
- Estructura organizacional.
- Manuales Administrativos.
- Reglamentos que regulen la Municipalidad.
- Código de Conducta.

### **C- Recursos Humanos**

- Entrenamiento.
- Ausentismo.
- Presupuesto Nacional.
- Rivalidad, individualismo, difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.
- Líneas de autoridad.
- Canales de comunicación.
- El clima organizacional.
- Relaciones interpersonales.
- Sistema de recompensas.

### **D- Dirección**

- Capacitaciones.
- Eventos de convivencia.
- Métodos de evaluación del desempeño.
- Proceso de control.

### **E- Político**

- Gobierno.
- Partidos políticos.
- Despido de personal.

### **F- Social**

- Ofertas de empleo.
- ONG's.
- Desempleo.
- Inmigración.

### **G- Tecnológico**

- Sistemas informáticos.

### **H- Económicos**

- Subsidios.
- Donaciones.
- Transferencias del Estado (Fondos de Presupuesto Nacional).
- Remesas.
- Gobierno Central.
- Inflación.

#### 5.4.2. Matriz Relacional de Estrategias

Influencia DE → EN	A	B	C	D	E	F	G	H	ΣSA
A- Operacionales		0	2	3	3	2	3	1	14
B- Organizacionales	2		2	2	1	2	0	2	11
C- Recursos Humanos	1	1		2	0	1	1	2	8
D- Dirección	1	1	3		0	1	1	2	9
E- Económicos	3	1	3	2		1	2	2	14
F- Políticos	2	0	0	1	1		1	2	7
G- Social	2	0	2	1	2	2		1	10
H- Tecnología	2	2	2	1	1	0	3		11
ΣSP	13	5	14	12	8	9	11	12	
ΣSA X ΣSP	182	55	112	108	112	63	30	132	

*Escala de influencia:*

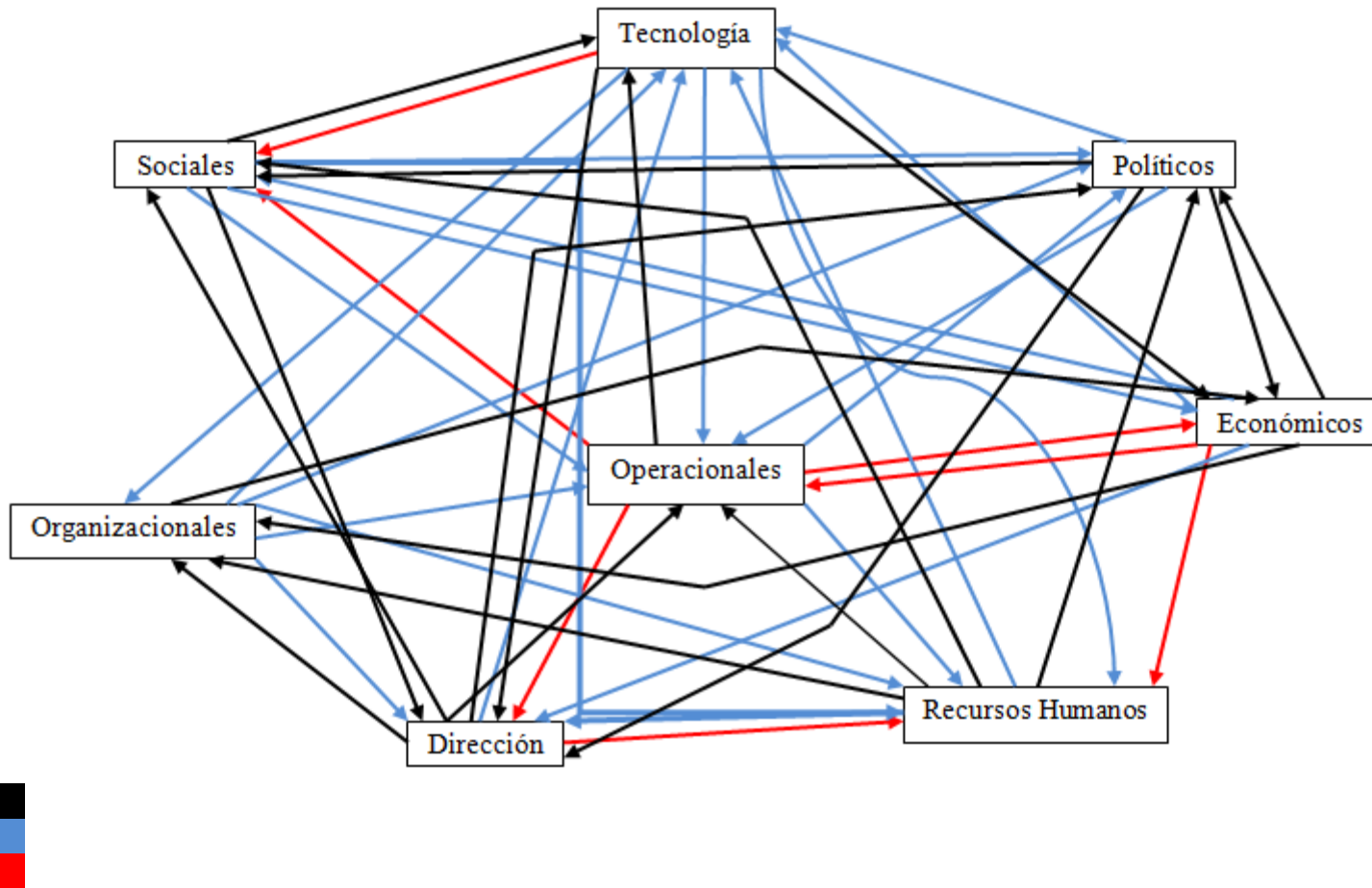
0 = Nula

1 = Débil

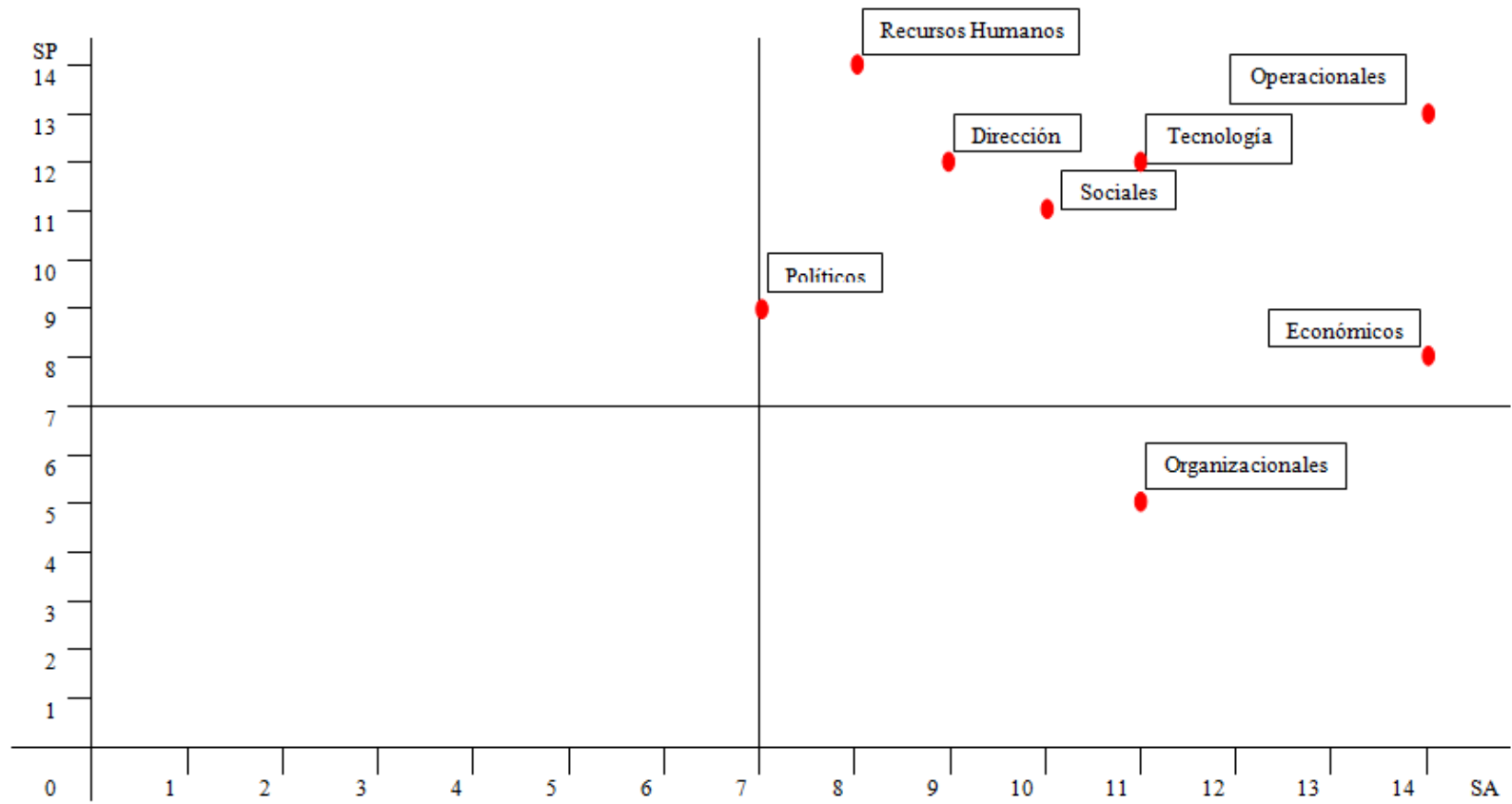
2 = Moderada

3 = Intensa

## Esquema de Efectos



## Esquema Axial



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- Los aspectos interpersonales que afectan el clima organizacional dentro de la institución son: la envidia entre empleados, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, la mala atención a la comunidad, la rivalidad política, la falta de compañerismo, la mala distribución del espacio físico y el individualismo.
- Los conflictos entre diferentes empleados de la institución hacen que la información no fluya y se distorsione.
- La diferencia entre los valores de la institución con los valores individuales de los empleados es una de las causas del mal clima organizacional en la alcaldía.
- El personal de la alcaldía no conoce la misión, visión ni valores institucionales; se muestran indiferentes por conocerlos a pesar de que se encuentran plasmados en el plan operativo de la entidad.
- Los empleados cometen violaciones a las líneas de autoridad; lo que limita el crecimiento y el desarrollo del personal, afectando el desarrollo de las labores.
- El personal considera que no existe equidad salarial, en relación con otros puestos de trabajo en los que se realiza actividades similares.

- La infraestructura de la alcaldía no se encuentra en condiciones aceptables para que el personal de cada unidad se sienta cómodo y satisfecho en la realización de sus tareas, debido a que el espacio físico con el que cuentan algunas unidades es reducido lo que no permite desplazarse con facilidad.
- En el desarrollo de las actividades, el personal no trabaja en equipo, ocasionando retrasos en las tareas y perjudicando a la institución.
- Las diferencias de Gobierno del país con las del municipio se torna una de las más grandes amenazas, ya que muchas veces los fondos están mayormente sesgados para los beneficios de las alcaldías en donde la administración municipal es la misma que la del partido de Gobierno.
- La alcaldía no cuenta con un Manual de Higiene y Seguridad Ambiental ni con un Código de Conducta elaborado para armonizar el ambiente laboral.
- Los medios que los empleados de la alcaldía utilizan para comunicarse son de forma verbal y escrita, lo que genera algunas veces que se retrase y distorsione la información, dificultando que se obtenga en el momento oportuno.
- Las ayudas internacionales son una de las más grandes oportunidades para la obtención de financiamiento de la alcaldía, ya que por medio de este se obtendrían recursos para lograr la innovación, capacitación y gestión, para la obtención de recurso humano calificado.
- Falta de personal idóneo para algunos de los cargos de la Municipalidad.
- Las condiciones económicas tienen un efecto directo en las finanzas de la Municipalidad, ya que según sea el estado de la economía, así será la liquidez de los contribuyentes para los pagos de los impuestos públicos.

- El uso de nuevas tecnologías contribuirá con la eficiencia de los servicios que ofrece la Municipalidad.
- La institución tiene las herramientas y recursos necesarios para realizar actividades mercadológicas.
- Con la cooperación de las ONG's y la Alcaldía, se da auge a la investigación para ver de qué forma se puede desarrollar y mejorar las condiciones de la comunidad de El Carmen.
- Las altas autoridades no llevan a cabo la estrategia actual.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Propiciar un ambiente de confianza, fomentando la participación entre todos los miembros de la institución.
- Crear canales de comunicación adecuados, de manera que la comunicación fluya uniformemente.
- Promover constantemente y en forma estratégica la misión, visión y los valores, para que todo el personal incluyendo los que laboran fuera de la entidad, conozcan y se identifiquen con la razón de ser de la institución.
- Brindar capacitaciones que fomenten las buenas relaciones interpersonales e incentiven el uso de la nueva tecnología.
- Para que exista una comunicación clara y oportuna entre los empleados de la alcaldía se debe retroalimentar la información con el propósito de evitar malos entendidos y aplicar las medidas correctivas correspondientes.
- Crear un Código de Conducta para regular las diferencias políticas, envidias y chismes; dentro de la institución.
- Realizar una distribución adecuada de mobiliario y equipo que facilite la realización de las actividades y el desplazamiento de las personas.
- Promover actividades en las que sea necesario integrar equipos de trabajo que permita desarrollar un sentido de pertenencia; en el cual el empleado sienta que es tomado en cuenta y que su participación es importante.



- Proporcionar las condiciones necesarias para que el empleado solvente sus necesidades y mejore la calidad de vida en el trabajo.
- Dar mantenimiento con regularidad a las instalaciones de toda la alcaldía y en cada unidad para mejorar el ambiente y evitar accidentes de trabajo.
- Gestionar con Gobiernos extranjeros las ayudas internacionales que beneficien el fortalecimiento interno de la Municipalidad.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN**

#### **7.1. INTRODUCCIÓN**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El plan de acción propuesto servirá como una herramienta administrativa que traerá beneficios a la institución, a los empleados y finalmente a los usuarios en el ofrecimiento de un mejor servicio y en la percepción de un ambiente de trabajo que ofrezca una mejor calidad de vida poniendo en práctica estrategias, a fin de lograr la mejora del clima organizacional.

La propuesta está conformada por la importancia, la misión, visión, objetivos, metas y estrategias planteadas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución. Contiene al mismo tiempo la descripción de las acciones propuestas enfocadas al desempeño laboral, programas de incentivos, beneficios y capacitaciones, técnicas de comunicación, el mejoramiento del espacio físico de las instalaciones de la Municipalidad, el presupuesto anual y la evaluación y seguimiento del plan de acción.

La propuesta de un clima organizacional adecuado contribuirá a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Carmen, departamento de La Unión; en la cual se hace énfasis en las condiciones físico-ambientales adecuadas, cultura, liderazgo, comunicación y motivación; como

componentes importantes los cuales condicionan el comportamiento de los empleados y se reflejan en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **7.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo es considerado como el segundo hogar de la personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto a sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema del Clima Organizacional se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales; el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El presente estudio brindará información importante para el ámbito laboral de la Alcaldía de El Carmen, departamento de La Unión, con el fin de lograr un mejor control en relación al ambiente laboral, apoyar directamente la Gestión del Recurso Humano, mediante estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales, las cuales inciden en el nivel de productividad de los empleados de la institución.

La propuesta será de utilidad informativa y práctica a la entidad, para proveer tanto a jefes, directivos y colaboradores de los mismos, de directrices que generen un ambiente de trabajo agradable en el que toda persona desee desempeñarse; al mismo tiempo beneficiara a la comunidad en la mejora de los servicios que se brindan a los usuarios.

### **7.3. PROPUESTA**

#### **7.3.1. Misión y Visión de la Propuesta**

##### ***Misión***

Contribuir e influir positivamente en los procedimientos y labores de la institución, integrando, motivando y desarrollando el recurso humano, con el fin de propiciar un ambiente de confianza laboral entre jefes, empleados y usuarios, fomentando la buena comunicación entre todos los miembros de la Municipalidad.

##### ***Visión***

Promover un Clima Organizacional, favorable, ameno, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como en subordinados sirviendo de guía para el mejoramiento de la efectividad laboral en la institución.

## **7.3.2. Objetivos de la Propuesta**

### **7.3.2.1. *Objetivo General***

Realizar una reingeniería al clima organizacional, enfocado a las relaciones interpersonales, facilitando estrategias que colaboren al conocimiento de la misión, visión, valores y metas e indicando acciones que contribuyan a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión.

### **7.3.2.2. *Objetivos Específicos***

- Proponer un programa de capacitaciones que contemple los temas tales como trabajo en equipo, liderazgo y ambiente laboral, con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de la Alcaldía de El Carmen.
- Brindar un Código de conducta, en el cual se asuma el compromiso de eliminar corrupción y promover acciones para incrementar la transparencia en los departamentos de la Alcaldía de El Carmen.
- Establecer actos de convivencia entre los empleados de la Alcaldía de El Carmen, para mejorar las relaciones entre ellos.
- Proporcionar un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la Alcaldía de El Carmen.
- Brindar un sistema de evaluación de desempeño, para verificar la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía de El Carmen.

- Implementar canales de comunicación claros y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados de la Municipalidad.
- Plantear una reestructuración del ambiente físico de las instalaciones de la Municipalidad con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### **7.3.3. Metas de la Propuesta**

#### **7.3.3.1. Meta General**

Ejecutar una reingeniería al clima organizacional, enfocado a las relaciones interpersonales, implementando al 100% las estrategias facilitadas que colaboren al conocimiento de la misión, visión, valores y metas, aplicando las acciones que contribuyan a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión.

#### **7.3.3.2. Metas Específicas**

- Implementar un programa de capacitaciones que contemplen los temas tales como trabajo en equipo, liderazgo y ambiente laboral, con la finalidad de mejorar al 100% la calidad de vida laboral de los empleados de la Alcaldía de El Carmen.
- Implementar al 100% un Código de conducta, en el cual se asuma el compromiso de eliminar corrupción y promover acciones para incrementar la transparencia en los departamentos de la Alcaldía de El Carmen.
- Desarrollar actos de convivencia entre los empleados de la Alcaldía de El Carmen, para mejorar al 100% las relaciones entre los mismos.
- Implementar al 100% un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la Alcaldía de el Carmen.
- Aplicar en un 100% un sistema de evaluación de desempeño, para verificar la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía de El Carmen, La Unión.

- Implementar en un 100% canales de comunicación claros y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados de la municipalidad.
- Plantear en un 100% una reestructuración del ambiente físico de las instalaciones de la Municipalidad con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados.



### **7.3.4. Estrategias Propuestas**

#### **7.3.4.1. Coaching**

Es un sistema que incluye un estilo de liderazgo, conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Esta estrategia que pretende desarrollar el potencial de los empleados de forma metódica, estructurada y eficaz.

Los principios en los que se apoya son:

- El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas el coach (líder) deber creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona en relación a la confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador (líder - jefe) y entrenado (seguidor - subordinado).
- El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach.

Se propone esta estrategia debido a que los resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y esta a su vez son reflejo de nuestros pensamientos.

El Coaching está siendo en las organizaciones de todo tipo; la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Contribuye a la resolución del problema.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

#### **7.3.4.2. *Empowerment***

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Empowerment significa potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Los tres elementos para integrar a los subordinados son:

- Las relaciones: las cuales deben ser efectivas y sólidas.
- La disciplina: Debe existir un orden y deben definir los roles.
- El compromiso: congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Técnicas para crear Empowerment:

- Sistema de sanciones.
- Incentivos.
- Capacitación.
- Creación de equipo.
- Círculos de calidad.
- Platicas motivacionales.
- Enriquecimiento de puestos.
- Sinergia del grupo.

Un equipo con Empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes; para desarrollar esta sinergia hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con Empowerment.

Elementos que deben ser compartidos por un equipo con Empowerment:

- Propiedad
- Responsabilidad
- Autoridad
- Poder
- Recompensa
- Energía
- Compartir responsabilidades

En muchas ocasiones los líderes, jefes o directivos perciben el Empowerment como una forma de abandonar la responsabilidad, sin embargo cuando un gerente delega responsabilidad tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar la autoridad para tomar decisiones y delegar la autoridad.

El gerente con Empowerment, tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para: crear misión, visión, ofrecer guía, apoyo, capacitación y evaluar el desempeño conforme se va logrando y de esta manera lograr una cultura organizacional sólida y una identificación de todos los miembros de la institución con la misma.

### **7.3.5. Descripción de las Estrategias Propuestas**

#### **7.3.5.1. Coaching**

##### **7.3.5.1.1. Programa de Capacitaciones**

Las capacitaciones son una herramienta que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la entidad. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Por tal motivo, a continuación se presentan un conjunto de capacitaciones que se consideran de gran importancia para el desarrollo del Recurso Humano de la Municipalidad:

- *Habilidades Interpersonales*

Empresa que lo desarrolla: Strategic Business S.A. de C.V.

Teléfono de contacto: 2661-8976

Número de Horas: 8, desarrollado en un día, de 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm.

Inversión: Estas capacitaciones cuentan con el apoyo financiero de INSAFORP

Objetivo del Aprendizaje: Crear en la empresa un clima organizacional agradable para desarrollar las tareas de manera eficiente maximizando los recursos asignados.

Temas:

1. Aptitud hacia el trabajo.
2. Manejo de las emociones en el trabajo.
3. Manejo del Estrés en el trabajo
4. Coordinación del trabajo con los compañeros
5. Evaluación personal del desempeño en el trabajo

Metodología de los seminarios: La utilización de la metodología CEFE, construcción de soluciones a través de la vivencia y experiencia de los participantes y resolución de problemas por medio del auxilio de otras herramientas que contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje.

- *La Cultura de Servicio al Cliente*

Empresa que lo desarrolla: Strategic Business S.A. de C.V.

Teléfono de contacto: 2661-8976

Número de Horas: 16, desarrolladas en dos días, en jornadas de 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm.

Inversión: Estas capacitaciones cuentan con el apoyo financiero de INSAFORP

Objetivo del Aprendizaje: Crear en la empresa una cultura de servicio que permita la optimización de los recursos relacionados con el servicio al cliente.

Temas:

1. Identificación de la historia compartida.
2. Exploración de la realidad.
3. Exploración de un futuro deseado.
4. Generación de líneas de cambios.
5. Criterios requeridos para crear una cultura de servicio.
  - a. Puntualidad.
  - b. Servicio de calidad.
  - c. Apropiamiento del Servicio.
6. La Comunicación.
7. Técnicas del Servicio al Cliente.

Metodología de los seminarios: la utilización de la metodología CEFE, construcción de soluciones a través de la vivencia y experiencia de los participantes y resolución de problemas por medio de la auxilio de otras herramientas que contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje.

- *Inteligencia Emocional*

Empresa que lo desarrolla: FEPADE

Teléfono de contacto: 2212-1665

Número de Horas: 16, desarrolladas en dos días, en jornadas de 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm.

Inversión: Estas capacitaciones no cuentan con el apoyo financiero de INSAFORP y oscilan los \$ 281. 37 por persona.

- *Medición y Satisfacción del Cliente*

Empresa que lo desarrolla: FEPADE

Teléfono de contacto: 2212-1665

Número de Horas: 16, desarrolladas en dos días, en jornadas de 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm.

Inversión: Estas capacitaciones no cuentan con el apoyo financiero de INSAFORP y oscilan los \$ 281. 37 por persona.



- *Manejo de Relaciones Interpersonales*

Empresa que lo desarrolla: FEPADE

Teléfono de contacto: 2212-1665

Número de Horas: 16, desarrolladas en dos días, en jornadas de 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm.

Inversión: Estas capacitaciones no cuentan con el apoyo financiero de INSAFORP y oscilan los \$ 281. 37 por persona.

El costo de seguimiento de las capacitaciones, tales como supervisión y corrección de comportamientos erróneos es de aproximadamente \$200.00 por mes y la empresa que lo ejecuta es Strategic Business S.A. de C.V.

Para facilitar la comunicación interna dentro de la institución se debe de tomar en cuenta ciertas herramientas para no causar en los empleados grados de inconformidad por implementar programas rigurosos y autocráticos.

#### **7.3.5.1.2. *Código de Conducta***

Con la implementación de un Código de Conducta se busca brindar una alternativa de solución a los problemas que acontecen en la Municipalidad Por tal motivo se propone la puesta en práctica del mismo. (Ver anexo N° 5)

### **7.3.5.1.3. Técnicas de Comunicación**

#### *Comunicación*

Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales.

#### Políticas para informes institucionales y comunicación

8. La información interna y externa generada por la institución deberá ser remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación y posteriormente darse su divulgación.
9. Los informes que se elaboren deberán de contener información necesaria para la toma de decisiones. Los informes deberán estar seccionados de acuerdo con cada nivel de la institución y deberá presentarse en detalle todo lo relevante para el desarrollo efectivo de dicho nivel y de esa manera evitar demoras.
10. Los informes deberán ser accesibles al personal en el momento en que este lo necesite. Ya sea mediante archivos, base de datos o red de PC.
11. Los informes deberán contener documentación que preste soporte a los informes presentados y deberán elaborarse con anticipación, de manera que se cuente con ella oportunamente.
12. Realizar reuniones informativas de forma periódica, con todos los empleados; en donde se desarrolle una lluvia de ideas, se presenten objetivos, metas y responsabilidades; así como comunicar los logros obtenidos en un período determinado.

13. La información deberá fluir a todos los niveles de la institución por medio de mecanismos como: memorándum, boletines, revistas, murales.

14. La información que se procesa en la Institución, debe considerar al menos los cuatro siguientes atributos, para que sea de calidad:

- a) Confiable: con el cumplimiento de esta característica, el usuario acepta y utiliza la información para la toma de decisiones.
- b) Oportuna: significa, que la información debe llegar a manos del usuario en el tiempo adecuado para tomar sus decisiones.
- c) Suficiente: esto tiene que ver con la cantidad de información que debe recibir, procurando que se disponga solo de la que sea necesaria para tomar sus decisiones, poniendo especial atención a las copias, que en muchos casos son excesivas.
- d) Pertinente: este atributo señala que la información que se entrega al usuario, debe ser solo la que viene a propósito y nada más, es decir solo aquella que es importante, significativa para el cumplimiento de sus competencias.

Dentro de la institución existen dos tipos de comunicación:

- Interna
- Externa

## Comunicación Interna

Para facilitar la comunicación interna dentro de la institución, se deben tomar en cuenta ciertas herramientas para no causar en los empleados grados de inconformidad por implementar programas rigurosos y autocráticos.

Para que el clima laboral dentro de la institución sea agradable y existan excelentes relaciones interpersonales entre los empleados de esta, se debe de poseer o implementar tres tipos de direcciones de la comunicación:

- *Hacia abajo.* Esta fluye de un nivel hacia otro inferior, la utilizan los líderes o jefes para asignar metas, dar instructivos e informar a los empleados de los procedimientos.
- *Hacia arriba.* Esta fluye hacia un nivel superior, utilizada mayormente para la retroalimentación hacia los jefes superiores. Este tipo de dirección es recomendada para que sea utilizada en dentro de recintos de carácter público.
- *Lateral.* Fluye entre jefes del mismo nivel jerárquico.

## Comunicación Oral

Se debe poner en práctica convocando reuniones semanales, para ver el aumento de servicios ofrecidos a los ciudadanos y evaluar el desempeño que tuvieron en esa semana todos los empleados. Estas facilitaran y fomentaran las relaciones interpersonales y sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí, frecuentemente por encontrarse separados.

Los empresarios y los responsables de personal, suelen estar involucrados en la medición de discusiones entre los empleados, colegas, clientes y proveedores a nivel individual. Hay una habilidad, que es primordial por encima de todas las demás para resolver conflictos personales; se trata de escuchar.

Saber escuchar es la clave para solucionar conflictos. El problema de los conflictos, no es si la otra parte nos escucha, sino si nosotros escuchamos y entendemos la perspectiva de la otra parte. Todo conflicto se solucionara cuando ambas partes se sepan escuchar y entender.

Si el proceso de solución del problema, se inicia escuchando, se crea un entorno que demuestra un deseo de resolver los problemas de forma constructiva; esto reduce la posibilidad de que las diferencias de personalidad interfieran en la resolución de problemas.

Para que exista una buena comunicación se deben seguir cuatro pasos:

1. *Escucharse a sí mismo*, si no nos escuchamos ni hacemos ningún tipo de esfuerzo para entendernos, es bastante improbable que seamos capaces de escuchar y comprender la reacción de otras personas respecto a nosotros.
2. *Escuchar a los demás*, escuchar nos ayudara a conseguir la información necesaria para comprender mejor una situación desde el punto de vista de la otra parte. Escuchar la otra parte de la discusión crea un ambiente que motiva los elementos constructivos y ayuda a eliminar los destructivos.
3. *Analizar lo que se escucha*, todo acto de escuchar será de poca utilidad si somos incapaces de usar la información que recibimos. Los jefes y los subalternos tienen

que desarrollar habilidades para resolver problemas y gestionar procesos, lo que ayuda a proporcionar un marco para organizar la información sobre el trabajo.

4. *Obstáculos que hay que superar*, los obstáculos principales a la escucha son: las ideas equivocadas que surgen del oyente y las que surgen de factores externos.

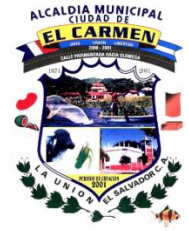
### Comunicación Escrita

Las mayorías de las empresas basan sus métodos de comunicación en memorándums o escritos que deben ser recordados, estos son métodos muy útiles para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas áreas de la institución. A continuación se presentan algunos de ellos:

- *Memorándum*

Esta es una de las herramientas más prácticas y más utilizadas en las instituciones de servicio.

MEMORÁNDUM N°



PARA:  
DE:  
ASUNTO:  
FECHA:

Atentamente.

- *Pizarra Informativa*

Es un espacio para colocar anuncios, anunciar eventos, noticias, informes y a la vez dar a conocer el quehacer diario, etc.



- *Intranet*

Crear una red Intranet, es otro de los recursos que pueden implementarse para que los empleados de la institución compartan o den a conocer los sistemas de operación e información que manejan en su desempeño laboral diario. Esto traería como beneficios:

- a) La capacidad de compartir recursos (impresoras, escáner, etc.)
- b) El servicio de correo electrónico institucional.

- Boletín Informativo

Esta es otra de las herramientas escritas que pueden ser implementadas dentro de la Municipalidad. Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular. Muchos boletines son publicados por sociedades, asociaciones y negocios, particularmente compañías, para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados. Uno de los ejemplos de boletín informativos es el siguiente:



*Vista Frontal*

## Servicios

En esta parte se debe presentar una lista de los servicios que se ofrecen, incluyendo una breve descripción de los mismos.

Agosto 2011

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			



*“Una Alcaldía  
comprometida con  
el pueblo”*


**ALCALDIA MUNICIPAL DE  
EL CARMEN, LA UNIÓN**

**TEL: 26657300**

*Vista Dorsal*

<p><b>Misión</b></p> <p>En esta parte debe apuntar la Misión institucional actual.</p>	<p><b>Actividades del mes</b></p> <p>En este apartado deben de colocarse todas las actividades programadas para el mes. Indicando fecha, lugar y hora de cada actividad.</p>	<p><b>HORARIO DE SERVICIOS</b></p> <p>Debe de colocarse los horarios de atención disponible para los usuarios interesados en utilizar los servicios brindados por la institución.</p>
<p><b>Visión</b></p> <p>En esta parte debe apuntar la Visión institucional actual.</p>		

**EL CARMEN, LA UNIÓN**



Comunicación Externa.

Algunas de las herramientas necesarias para que la comunicación fluya de manera efectiva son:

- *Revistas*

Ofrecen una exhaustiva revisión de los sucesos, de interés general o sobre un tema más especializado. Típicamente están impresas en papel de mayor calidad, con una encuadernación, mayor cuidado y una superficie destinada a la gráfica.

La revista es una herramienta que puede ser utilizada para que la comunicación fluya desde la institución hasta los usuarios y presente al público noticias de interés, nuevos servicios, etc.

- *Página Web*

Con los avances tecnológicos, día a día es más accesible el contacto directo con la comunidad en general, en este sentido la página web es un recurso que no puede ser desaprovechado, por lo tanto recomendamos darle seguimiento a esta herramienta.

### 7.3.5.2 *Empowerment*

#### 7.3.5.2.1. *Desempeño Laboral*<sup>62</sup>

El desempeño es una de las áreas más importantes que deben evaluarse para garantizar la eficiencia de las operaciones en la institución. Existen varias formas de realizar la evaluación de desempeño:

- *Autoevaluación del Desempeño.* En instituciones abiertas y democráticas, el empleado es el responsable de su desempeño y monitoreo con la ayuda del supervisor. En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta ciertos parámetros determinados por el superior o por la tarea.
- *El Gerente.* En estas instituciones el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y criterios para evaluar al personal.
- *El Gerente y el Empleado.* En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera los recursos del gerente.
- *Equipo de Trabajo.* En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para la

---

<sup>62</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Págs. 201-210

mejora. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Anteriormente se mencionaron algunas de las formas de evaluar el desempeño en la Alcaldía Municipal de El Carmen, sin embargo para realizar esta evaluación se necesita definir los criterios a evaluarse y de ciertos métodos que se mencionan a continuación:

Criterios de Evaluación

HABILIDADES / CAPACIDADES / NECESIDADES / RASGOS	COMPORTAMIENTOS	METAS Y RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Cargo</li> <li>• Conocimiento de la Institución</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Presentación Personal</li> <li>• Sensatez</li> <li>• Comprensión de Situaciones</li> <li>• Facilidad de Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Espíritu de Equipo</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Hábitos de Seguridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Actitud e Iniciativa</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Sociabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de Trabajo</li> <li>• Calidad de Trabajo</li> <li>• Atención al Cliente</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> <li>• Reducción de Costos</li> <li>• Rapidez en las soluciones</li> <li>• Reducción de desperdicios</li> <li>• Ausencia de Accidentes</li> </ul>

## Métodos Tradicionales de Evaluación

- *Escalas Graficas*

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en la que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general va de 5 a 10 factores.

Definidos los factores de evaluación, se definen los grados de evaluación para obtener las escalas de variación de desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 ó 5 grados de variación (óptimo = 5, bueno = 4, regular = 3, apenas aceptable = 2, deficiente = 1) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación. A continuación se presenta un ejemplo de escala:

<b>Factores:</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Apenas Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera a los estudiantes	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar
<b>SUB-TOTAL</b>					

Posteriormente se hará la evaluación comparando el puntaje obtenido con el cuadro que se presenta a continuación:

<b>EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:</b>	<b>SI FORMA PARTE DE EL INTERVALO ENTRE:</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	45 y más puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
<b>BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	44 y 30 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
<b>REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	29 y 15 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
<b>INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	14 y menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

- *Selección Forzada*

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases de cada bloque, las que se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. A continuación se presenta un ejemplo:



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una “x” en la columna del lado, con el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

Presenta producción elevada	Nº	+	-	Dificultad para tratar a las personas	Nº	+	-
Comportamiento dinámico				Buena iniciativa			
Dificultad con los números				Hace reclamos			
Es muy sociable				Teme pedir ayuda			
	Nº	+	-		Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo				Potencial en desarrollo			
Es ordenado				Toma decisiones con criterio			
No soporta la presión				Es lento y demorado			
Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo			
Buena presentación personal				Nunca se muestra antipático			
Comete muchos errores				Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias				Buena memoria			
Dificultad para tomar decisiones				Se expresa con dificultad			

- *Método de Evaluación de Desempeño por Incidentes Críticos*

Este se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas.



Este método puede dividirse en tres fases:

*Fase 1. Observación del comportamiento de los subordinados.* El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

*Fase 2. Registro de hechos significativos.* El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).

*Fase 3. Investigación de la aptitud y el comportamiento.* Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualquiera sea los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Se presenta un ejemplo a continuación:



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas motivadoras Tiene características motivadoras Facilidad de argumentación Espíritu emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

- *Método de Lista de Verificación*

Este método se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-list) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa como se observa en la figura siguiente:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Áreas de desempeño:	1 2 3 4 5
Habilidad para decidir	1 2 3 4 5
Acepta cambios	
Acepta dirección	
Acepta responsabilidades	
Actitud	
Atención a las reglas	
Cooperación	
Autonomía	
Atención a los costos	
Áreas de desempeño:	1 2 3 4 5
Iniciativa personal	1 2 3 4 5
Soporta estrés y presión	
Conocimiento del trabajo	
Liderazgo	
Calidad del trabajo	
Cantidad de producción	
Prácticas de seguridad	
Planeación y organización	
Cuidado del patrimonio	

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales del empleado.

Para que un programa de evaluación de desempeño logre los objetivos perseguidos es fundamental que se aplique en forma sistemática. El óptimo es que se haga una evaluación trimestral, idealmente debiera ser mensual, debido a que, un año es un periodo demasiado largo para que un evaluador recuerde en forma fidedigna el detalle del comportamiento de sus evaluados.

Otro aspecto esencial es que los evaluados sepan los resultados de su evaluación y lo analicen en conjunto con su jefatura, para que puedan corregir las conductas que deben ser mejoradas y afianzar aún más las conductas positivas.

#### Evaluación de Desempeño para la Alta Gerencia

La evaluación del desempeño se debe aplicar a todos los niveles de la organización en tal sentido, los niveles tanto inferiores como superiores deben ser sometidos a esta evaluación; para lo cual se presenta el método de Comprobación de Temperatura Empresarial, que se desarrolla a continuación:

*Comprobar la temperatura empresarial.* Marque su propia valoración, en una escala que va de 5 (caliente) hasta 0 para directivos fríos y negativos. Consta de diez preguntas:

1. *¿Anima al personal de todos los niveles a aportar ideas y pensamientos sobre cómo se pueden mejorar los procesos y las políticas del entorno de trabajo?*

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Las reuniones estructuradas proporcionan oportunidades a todos los trabajadores para que aporten sus ideas. La valoración es una parte esencial para construir autoestima, confianza, lealtad y responsabilidad.

2. *¿Se enfrenta a las disputas o quejas a medida que van ocurriendo?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Las disputas arraigadas disminuirán la moral y destrozarán una política de puertas abiertas.

3. *¿Entiende los errores como oportunidades de aprendizaje?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

La evaluación abierta y honesta de los errores ayudará a identificar áreas de mejora. Alienta una actitud de “podríamos haberlo hecho mejor”.

4. *¿Comparte información con su equipo?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Las personas aceptarán situaciones difíciles con más facilidad si se les informa adecuadamente. El síndrome de la necesidad de saber suele ser un abuso de poder.

5. *¿Motiva un clima de desarrollo personal continuo?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

La formación eficaz que se centra en las necesidades tanto de la empresa como de los individuos liberará potencial. La formación debería verse como una inversión y no como un coste interno.

6. *¿Fomenta una cultura de valorizaciones positivas que reconozca y recompense el esfuerzo?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Un simple agradecimiento llega muy lejos respecto al desarrollo de la confianza y la colaboración.

7. *¿Está seguro de que los niveles que se esperan de los empleados se han comunicado claramente?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Deje claros los niveles y esfuércese por mantenerlos usted mismo. De hecho los empleados no respetan a los directivos demasiado fáciles; esperan niveles más altos de sus jefes.

8. *¿Está bien organizado, especialmente en la gestión de las reuniones?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Este es el talón de Aquiles de muchos ejecutivos. Las reuniones deberían estar bien estructuradas, calculadas, con órdenes del día claros y deberían desarrollarse durante un pequeño periodo temporal establecido. Se trata de una de las formas más inmediatas de crear una buena impresión como directivo.

9. *¿Todos los trabajadores disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo las labores que se les han adjudicado?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Los recursos inadecuados son la fuente más habitual de conflicto en las empresas modernas. La necesidad real de reducir costes suele enfocarse a través de una reducción uniforme de presupuestos con pocas referencias a los procesos de trabajo. Los ejecutivos tienen que establecer presupuestos realistas para lograr sus objetivos o reducir abiertamente el rendimiento de sus procesos. Existe un límite al estrés que los empleados soportaran para proteger sus trabajos.

10. *¿Se pregunta regularmente si se está cumpliendo sus responsabilidades como directivo?*

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

La función del directivo es ayudar a los empleados a obtener los objetivos corporativos y a maximizar su potencial. No tiene que ser un experto en todo.

Compruebe su temperatura en todo:

40-50	Realmente es un as, pero si se ensaña así mismo debería ponerse rojo de vergüenza.
30-39	Bondadoso y generoso.
20-29	Está interesado por el trabajo.
10-19	Inscríbase al siguiente curso de desarrollo empresarial.
0-9	Descongélase inmediatamente.

Para que el sistema funcione se requiere un enorme esfuerzo de integridad y honestidad de parte de los evaluadores, a fin de que eviten cometer los siguientes errores y el sistema no se desprestigie<sup>63</sup>:

- Presumir que la persona está trabajando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- Dar una calificación elevada a un empleado porque se ajusta siempre a lo que el evaluador dice.
- Calificar favorablemente a una persona que ha trabajado bien los días que precedieron a su evaluación, aunque su trabajo del resto del periodo haya sido mediocre.
- Omitir los defectos del evaluado por el hecho de ser semejantes a los del propio evaluador.
- Juzgar la actuación de una persona sobre la base de papeles, en vez de basarse en la real contribución que presta a la organización.
- Atribuir menos valor a la persona a la cual le tiene menos simpatía y calificar mejor a otros sin mérito pero que cuenta con mayor simpatía del jefe.

Finalmente, el proceso de evaluación del desempeño debe ir acompañado de medidas concretas para mejorar los aspectos que se quieren subsanar, estos programas de entretenimiento, capacitación o medida de reconocimiento efectivas a los buenos

---

<sup>63</sup> <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno.html>

desempeños (promociones, ascensos, incrementos salariales o bonos de premios, o cualquier otro tipo de incentivo que tenga real significación para el trabajador).

#### **7.3.5.2.2. Manual de Higiene y Seguridad Ambiental**

Con la implementación del Manual de Higiene y Seguridad Ambiental se pretende garantizar a los empleados permanentes o temporales, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales (Ver Anexo N° 6).

#### **7.3.5.2.3. Programa de Incentivos, Beneficios y Sanciones**

##### Programa de Incentivos y Beneficios

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las



personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).<sup>64</sup>

Para reconocer a los empleados que han tenido una buena puntuación de acuerdo a la evaluación del desempeño realizado, se pueden realizar actividades como:

- Reuniones para premiar a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un período de tiempo establecido.
- Concederles tiempo y permisos personales para que realicen estudios profesionales.
- Financiar cursos de formación profesional a los empleados que lo soliciten.
- Organizar eventos o actividades sociales en las cuales se promueva la participación de los empleados y la convivencia con otros compañeros de trabajo como excursiones u otras.
- Realizar reuniones para celebrar los cumpleaños del mes.
- Felicitar de inmediato al empleado que ha demostrado un desempeño sobresaliente y eficiente.
- Detallar con claridad por qué se le está felicitando, para que el personal pueda repetir su comportamiento con frecuencia.

---

<sup>64</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 259

- Promover a los empleados con mayor logro, reconociendo de esta manera su desempeño, a plazas disponibles de acuerdo a su perfil, conocimientos y experiencia laboral.
- Restaurantes o cafeterías para el personal dentro de la institución.
- Transporte desde la casa a la institución y viceversa.
- Seguro de accidentes de trabajo.
- Apertura de un club o asociación de empleados.
- Servicio social y consejería.
- Guardería para hijos de los empleados.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- Música ambiental dentro de las instalaciones.
- Actividades deportivas entre empleados.
- Paseos y excursiones programadas.
- Convenio de bonos con supermercados o cooperativas de productos alimenticios para beneficio del personal.
- Instalaciones de asistencia medico hospitalaria dentro de las instalaciones de la institución.

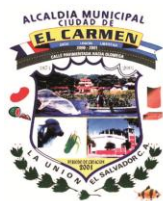
- Subsidios de educación superior.

Los reconocimientos por buen desempeño que se pueden otorgar son los siguientes:

- Una "palmadita" en el hombro, con el gesto sincero y alegre, agradeciendo la tarea bien cumplida.
- La manifestación de la buena labor del empleado durante una reunión de grupo o asamblea.
- La difusión de los méritos del trabajador, a través de una carta, diploma, aviso en cartelera o anuncio por sonido ambiental.
- La incorporación en la hoja de vida del trabajador, de una nota correspondiente al logro alcanzado.
- Publicación del logro en artículos de revistas, o periódicos locales, con breve descripción de las actividades y de ser posible, con fotografías recientes del trabajador, darlos a conocer en medios de comunicación locales o en carteleras en los locales de la institución, etc.
- Entrega de un botón, pin, regalo o detalle, delante de sus compañeros de trabajo de la unidad o de toda la institución y/o familiares.
- Obsequios promocionales como gorras, camisetas, bolsones, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con el nombre del empleado, frases motivacionales y el de la institución.

Obsequios de Reconocimiento al Empleado

- *Diplomas*



**Alcaldía Municipal de El Carmen**  
**Departamento de La Unión**

Hace entrega a:

**Elmer Antonio Natividad**

El presente **Diploma**

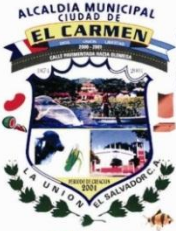
Por haber obtenido el premio de empleado del mes, por sus excelentes estándares de desempeño, comunicación y trabajo en equipo.

*DADO EN EL CARMEN DEPARTAMENTO DE LA UNION EL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL AÑO \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_  
Firma del Alcalde

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de Recursos Humanos



Alcaldía Municipal de El Carmen  
Departamento de La Unión

Hace entrega a:

Ulmer Antonio Natividad

El presente

Diploma

Por haber obtenido el premio de empleado del mes, por sus excelentes estándares de desempeño, comunicación y trabajo en equipo.

DADO EN EL CARMEN DEPARTAMENTO DE LA UNION EL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL AÑO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Alcalde

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de Recursos Humanos

- *Posters de Reconocimiento*



**EMPLEADO DEL MES**

**ELMER ANTONIO NATIVIDAD**



**AGOSTO**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARMEN  
DEPARTAMENTO DE LA UNION**

- *Botón de Reconocimiento*

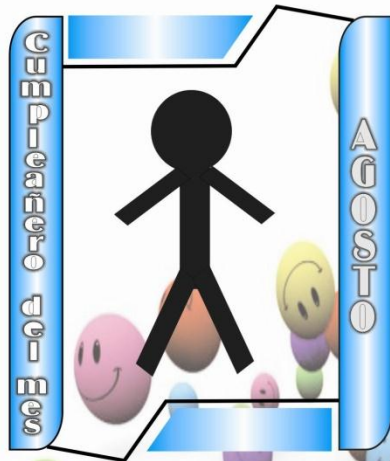




- *Posters de Cumpleaños*



# CUMPLEAÑEROS DEL MES



Nombre:

Fecha:



Nombre:

Fecha:

MUCHAS FELICIDADES ALCALDÍA DE EL CARMEN !!!

## Programa de Sanciones

### Infracciones

Las faltas se clasifican en:

- Menos graves o leves.
- Graves.
- Muy graves.

Las faltas menos graves son:

- a. Usar indebidamente los materiales de uso administrativo, papelería y otros implementos o bienes destinados al servicio de la Municipalidad.
- b. Decir palabras vulgares en el lugar de trabajo.
- c. Obtener una baja calificación en la evaluación del desempeño.
- d. Presentarse incorrectamente vestido al desempeño de sus labores.
- e. Vender dentro de la institución cualquier clase de mercadería en beneficio personal.

Son faltas graves:

- a. No asistir con puntualidad al desempeño de sus labores.

- b. No dedicarse al trabajo durante las horas que corresponden según las leyes y los reglamentos respectivos.
- c. Faltar a sus labores sin permiso de su superior, sin causa justificada.
- d. Hacer cualquier clase de propaganda o actividad partidista dentro de la institución.
- e. Ostentar en las oficinas donde trabaja, distintivos o emblemas que los acrediten como miembros de un partido político.
- f. Negarse sin causa justificada a asistir a cursos de capacitación o especialización profesional.
- g. No atender al público en forma esmerada y guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviere con él por razón de su cargo o empleo.
- h. No cumplir con sus obligaciones de manera imparcial y desinteresada.
- i. Abandonar total o parcialmente sus labores durante la jornada de trabajo sin permiso de su superior o sin causa justificada.
- j. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores.
- k. No conducir con la debida corrección en las relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus sub alternos.
- l. Cometer una segunda falta menos grave.

Son faltas muy graves:

- a. Cometer actos inmorales dentro de la Institución.
- b. Ingerir bebidas embriagantes o usar drogas alucinógenas, estupefacientes o enervantes dentro y fuera de la institución o presentarse al desempeño de sus labores o cargos en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas.
- c. Ejecutar actos u observar conductas que pongan en peligro la seguridad de los compañeros de trabajo y demás personas.
- d. No desempeñar con celo, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo o empleo.
- e. Guardar las reservas y discreción necesarias en los asuntos que tengan conocimiento por razón de su cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos.
- f. Irrespetar la dignidad a sus superiores jerárquicos, obedecer sus órdenes en asuntos de trabajo y observar seriedad en el desempeño de sus cargos.
- g. Destruir, sustraer o alterar registros municipales o consignar en ellos datos falsos.
- h. Contraer deudas o efectuar colectas para fines personales a nombre de la Alcaldía.
- i. Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas referentes a terceros que se tramiten en las oficinas donde trabajan.

- j. Imponer sanciones a los subalternos con el fin de tomar contra ellos alguna represalia de orden político, o que constituyan violación de cualquier derecho que las leyes les concedan.
- k. Fomentar o consentir actos delictivos.
- l. Cometer una segunda falta grave.

### Sanciones<sup>65</sup>

Por faltas disciplinarias cometidas por los empleados se podrá imponer las siguientes sanciones:

- *Amonestación oral privada*<sup>66</sup>

Esta la impondrá el jefe de la Unidad o Dependencia, a la que pertenece el servidor público que ha cometido la infracción.

La amonestación oral privada, procede cuando los servidores públicos cometen faltas leves, siempre que éstas no impliquen incumplimiento de los deberes expresados en el Artículo 31 de la Ley de Servicio Civil. En estos casos, el jefe inmediato llamará en privado al servidor, dándole a conocer la amonestación que se le impone por la falta cometida, haciéndole las observaciones del caso y previniéndole las consecuencias legales de continuar con esa clase de conducta.

---

<sup>65</sup> Ley de Servicio Civil de la República de El Salvador, Art. 41

<sup>66</sup> Instructivo de Medidas Disciplinarias del Personal de la Corte Suprema de Justicia e Instituto de Medicina Legal de la República de El Salvador

El Jefe deberá levantar el acta correspondiente, a fin de que quede constancia de la medida aplicada, la cual será remitida a la Dirección de Recursos Humanos, para que sea anexada al expediente del empleado (Art. 43 de la Ley de Servicio Civil).

Si el acta de amonestación no es firmada por el servidor infractor, se dejará constancia de ello, siendo necesario en tal caso, la concurrencia de un testigo quien firmará.

Si antes de transcurrir el término de un mes de la primera amonestación oral, el infractor mereciere otra sanción igual, tal falta se sancionará por amonestación escrita.

Si en un mismo año concurrieren tres amonestaciones orales para un mismo empleado, y éste se hiciera acreedor a otra amonestación oral, ésta se sancionará con amonestación escrita.

- *Amonestación escrita*

Será escrita cuando el trabajador infrinja reiteradamente las disposiciones del Reglamento interno de trabajo de la Municipalidad y cuando la gravedad de la infracción así lo amerite.

Esta será impuesta por la jefatura de la Unidad o Departamento a la que pertenezca el servidor público, la cual se documentará en acta, de la cual se entregara copia. La jefatura remitirá el acta original a la Dirección de Recursos Humanos, a fin de que sea anexada al expediente del empleado sancionado. La amonestación escrita, procede cuando los servidores públicos cometen faltas leves.

A continuación se presenta un ejemplo de amonestación escrita:

El Carmen, 8 de agosto de 2011

Sr. Elmer Natividad

La Administración de la Municipalidad, ha tenido conocimiento y veracidad del siguiente incumplimiento contractual de carácter (leve, grave o muy grave).

Los hechos se han desarrollado como siguen:

(Explicar con claridad y precisión cuales son los hechos sancionados indicando si es posible fecha y hora en que se produjeron. Al mismo tiempo sugerir la forma adecuada y precisa de corregir dichas faltas).

Por todo ello y considerando que su conducta se encuentra tipificada como falta (leve, grave o muy grave) según el art (#) o método de evaluación de desempeño (nombre del método) del (Reglamento interno de trabajo, Código de conducta, Manual de higiene y seguridad ambiental u baja calificación en la evaluación del desempeño).

Por último, cabe señalar que la reincidencia en faltas de esta u otra naturaleza serán sancionadas en lo sucesivo con mayor rigor.

Atentamente.

Departamento de Recursos Humanos  
Alcaldía de El Carmen

RECIBI CONFORME:

Fdo.: Nombre y firma del trabajador sancionado



- *Descuentos salariales*

Se impondrá multa cuando la falta fuese grave y se impondrá a juicio del que la imponga. Las multas se deducirán del sueldo que devengue el responsable. La multa, no podrá exceder del diez por ciento del sueldo mensual devengado.

Se impondrá siempre esta sanción a quienes no asistan a su trabajo o no asistieren al mismo con puntualidad sin motivo justificado, en cuyo caso la cuantía de la multa se regulará de conformidad con la Ley de Servicio Civil, siempre que otras leyes no sancionen la misma falta.

- *Suspensión sin goce de sueldos*

Se aplicará la sanción de suspensión de un día cuando la falta cometida fuere repetitiva y si continua siendo falta menos grave.

La suspensión en el desempeño de su cargo, sin goce de sueldo de dos a treinta días deberá ser aplicada en los casos de faltas graves o reiteradas; y de más de treinta días a sesenta días, en el caso de causas muy graves no reiteradas y que no ameritan destitución o despido.

Si la suspensión sin goce de sueldo es de 5 a 70 días, el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad realizará las diligencias respectivas ante la Comisión de Servicio Civil o en el Juzgado correspondiente, para que sean éstos los que autoricen la imposición de la sanción de suspensión, conforme a lo establecido en el Art. 45 de la Ley del Servicio Civil.

A continuación se presenta un ejemplo de una sanción disciplinaria de suspensión sin goce de sueldos:

**Asunto: Sanción Disciplinaria**

El Carmen, 8 de agosto de 2011

Sr. Elmer Natividad

En relación a los hechos ocurridos y detectados el día 5 de agosto de 2011, concernientes al abandono de sus labores durante la jornada de trabajo sin permiso de su superior y sin causa justificada, le informamos que queda suspendido de empleo y sueldo en el período comprendido entre el 9 al 15 de agosto del presente.

La presente notificación debe considerarse propia de una amonestación y sanción disciplinaria, las cuales constarán en un futuro en su expediente y serán tomadas en cuenta a la hora de evaluar cualquier actuación o medida disciplinaria en el futuro, de acuerdo al Reglamento interno de trabajo y normas vigentes.

Sin otro particular, se le saluda atentamente,

Departamento de Recursos Humanos

Alcaldía de El Carmen

- *Despidos*

El despido consiste en la cancelación del nombramiento o contrato y separación definitiva del cargo que desempeña el infractor.

Son causas de despido las siguientes:

- a. Cometer una falta muy grave por segunda vez.
- b. Las comprendidas en el Art. 53 de la Ley del Servicio Civil.

De acuerdo al Art. 52 de la Ley de Servicio Civil, Los funcionarios y empleados públicos o municipales que pertenezcan a la carrera administrativa sólo podrán ser despedidos o destituidos de sus cargos o empleos por las causales establecidas en esta ley y mediante los procedimientos que se indiquen.

De acuerdo al Art. 53 de la Ley de Servicio Civil, son causales de despido las siguientes:

- a) No desempeñar con celo, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo o empleo.
- b) Hacerse acreedor a una tercera suspensión en el término de un año.
- c) Desempeñar empleos de carácter privado que fueren incompatibles con el cargo o empleo público o municipal, ya sea por coincidir las horas de trabajo o por cualquier otra circunstancia cuando no hubiere incompatibilidad en ambos cargos, el interesado pedirá autorización a la respectiva Comisión de Servicio Civil antes de aceptar el cargo.
- d) Falta notoria de idoneidad manifestada en el desempeño del cargo o empleo.

- e) Si la suspensión durare más de tres meses dará lugar al despido.
- f) Ser condenado en sentencia ejecutoriada por delito cometido en el ejercicio de sus funciones o que lleve consigo la pena de destitución.
- g) Prevalerse de sus cargos para hacer política eleccionaria durante los procesos electorales.
- h) Dictar disposiciones que limiten el derecho de como ciudadano tiene el funcionario o empleado de afiliarse a partidos políticos autorizados por la ley.
- i) Declararse en huelga o abandonar el empleo o cargo.

De acuerdo al Art. 99 del Reglamento interno de trabajo de la Alcaldía de El Carmen, las faltas de puntualidad cometidas dentro del mismo mes, serán sancionadas de la manera siguiente: cinco faltas continuas sin permiso durante el mismo mes se sancionara con la pérdida del respectivo salario, y si estas faltas excedieran de cinco días, se sancionara con la pérdida del empleo.

- *Destitución*

Son causales de destitución las enumeradas en el Art. 54 de la Ley del Servicio Civil.

De acuerdo al Art. 54 de la Ley de Servicio Civil, son causales de destitución:

- a) No guardar la reserva y discreción necesarias en los asuntos que tengan conocimiento por razón de su cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos.

- b) No cumplir con sus obligaciones de manera imparcial y desinteresada.
- c) Infringir las prohibiciones contenidas en el Art. 32, excepto la contenida en la letra e.
- d) Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaje o fuera de ella cuando se encontrare en el ejercicio de sus funciones.
- e) Ingerir bebidas embriagantes o usar drogas enervantes en el lugar de trabajo, o presentarse al desempeño de su cargo o empleo en estado de ebriedad, o bajo la influencia de dichas drogas.
- f) Causar maliciosamente daños materiales en los edificios, máquinas y demás equipos de la oficina, o ejecutar actos que pongan directamente en grave peligro al personal de la misma.
- g) Ser condenado en sentencia ejecutoriada por delito cometido en el ejercicio de sus funciones o que lleve consigo la pena de destitución.
- h) Abandono del cargo o empleo, que se presumirá cuando el funcionario o empleado faltare por más de ocho días consecutivos sin causa justificada al desempeño de sus obligaciones.

Toda sanción consistente en despido o suspensión disciplinaria, se notificará por escrito al trabajador, quien será escuchado primeramente, salvo el caso en que por la fuerza de la falta cometida, la Municipalidad tuviere que retirarlo inmediatamente del lugar.

**7.3.5.2.4. *Reestructuración del ambiente físico de las instalaciones de la  
Municipalidad***

De acuerdo a las deficiencias encontradas en el ambiente físico, a continuación se presentan los planos con la propuesta de reestructuración.







Mobiliario para Remodelación del Espacio Físico

Sala de espera



Butacas, el precio es de \$ 139.00 c/u

Recepción



Escritorio esquinero en madera \$ 301.00 c/u

Escritorios de Trabajo

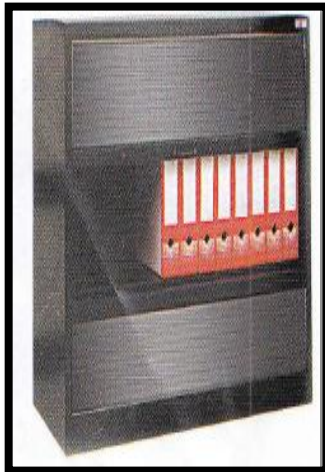


Escritorio 1.50 x 1.50 x 0.70 mts. \$225 c/u

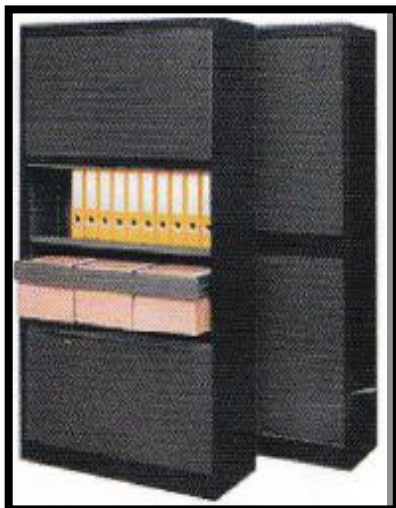
Reacomodación de Espacios



Lockers metálicos, de 1.68 de alto por 0.33 de frente x 0.355 de fondo. Costo individual \$95.00 c/u



Armario de 1.05 de alto x 1.02 de ancho \$ 465 c/u.



Armario de persiana 1.80 de alto x 1.02 de ancho \$ 735.00 c/u.



Archivo 4 gavetas negro \$ 175.00 c/u



Silla Novara Paño. Estructura metálica en tubería redonda 7/8", Parte trasera del espaldar en concha plástica, Espuma de 3 cms Densidad 26, Altura total 79 cms, Altura asiento 44 cms, Ancho 49 cms. \$

Los artículos mencionados anteriormente fueron cotizados en Construmarket.

[www.grupoconstrumarket.com](http://www.grupoconstrumarket.com)

*Línea Rápida: 7736-3441*

*PBX: 2500-0024 y 2500-0094*

### 7.3.6. Cuadro Sinopsis del Plan de Acción

ESTRATEGIA	ACCIÓN	INICIO	FINAL	RESPONSABLE
	<p>Implementar la técnica del coaching, para apoyar de esta forma la delegación de autoridad, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la coordinación logra un mejor rendimiento profesional de su personal.</p>	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
COACHING	<p>Implementación de un programa de capacitación, en donde se impartan temas tales como:</p> <p><i>Habilidades Interpersonales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud hacia el trabajo</li> <li>• Manejo de las emociones en el trabajo</li> <li>• Manejo del estrés en el trabajo</li> <li>• Coordinación del trabajo con los compañeros</li> <li>• Evaluación personal del desempeño en el trabajo</li> </ul> <p><i>La Cultura de Servicio al Cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la historia compartida.</li> <li>• Exploración de la realidad</li> <li>• Exploración de un futuro deseado</li> <li>• Generación de líneas de cambios</li> <li>• Criterios requeridos para crear una cultura de servicio               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puntualidad</li> <li>2. Servicio de calidad</li> <li>3. Apropiamiento del Servicio</li> </ol> </li> </ul>	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación</li> <li>• Técnicas del Servicio al Cliente</li> </ul> <p><i>Inteligencia Emocional</i></p> <p><i>Medición y Satisfacción del Cliente</i></p>			
	Implementación de un Código de Conducta para los empleados de la institución.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
	Divulgar las políticas para informes institucionales y comunicación; y de esta manera evitar contratiempos y malos entendidos.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
	Incentivar a utilizar los pasos para una buena comunicación oral.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
	Implementar nuevas herramientas de comunicación escrita como memorándums, pizarra informativa, intranet, boletines informativos, etc.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos y Comunicaciones
	Implementar herramientas de comunicación externa como revistas y página web.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Comunicaciones
	Brindar mantenimiento a la página con la que cuenta actualmente la Municipalidad.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
	Brindar seguimiento al plan en general.	02-02-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
<b>EMPOWERMENT</b>	Implementar sistemas de evaluación de desempeño en los niveles altos y bajos, con la finalidad de verificar la dirección de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.	02-01-2012	Permanente (realizado mensualmente)	Departamento de Recursos Humanos
	Implementar el Manual de Higiene y Seguridad Ambiental.	02-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos
	Realizar una reunión informativa, en donde se dé a conocer dicho Manual de Higiene.	03-01-2012	03-01-2012	Departamento de Recursos Humanos
	Implementar el programa de Incentivos, Beneficios y Sanciones.	04-01-2012	Permanente	Departamento de Recursos Humanos

	Realizar una reunión con los empleados para dar a conocer el nuevo Programa de Incentivos, Beneficios y Sanciones.	05-01-2012	05-01-2012	Departamento de Recursos Humanos
	Brindar un folleto a todos los empleados dando a conocer los tipos de faltas y las sanciones a las mismas, si estas son cometidas.	05-01-2012	05-01-2012	Departamento de Recursos Humanos
	Brindar capacitación a los jefes de departamento sobre los tipos de amonestaciones que utilizarán con los subordinados.	06-01-2012	06-01-2012	Departamento de Recursos Humanos
	Realizar una reestructuración del espacio físico, de manera que los empleados cuenten con el ambiente adecuado para desenvolverse en sus labores.	01-02-2012	Indefinido	

### 7.3.7. Presupuesto Anual del Plan de Acción

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	EMPLEADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Excursiones	2	22	\$20.00	\$ 880.00
Celebraciones de cumpleaños de cada empleado	22	22	\$52.00	\$ 1,248.00
Transporte a Empleados ida y vuelta	240 transportes	22	\$200.00	\$ 2,400.00
Diplomas a empleados del mes	12	12	\$ 4.00	\$ 48.00
Botones de empleados del mes	12	12	\$2.50	\$ 30.00
Capacitaciones	1	22	\$281.37	\$ 6,190.14
Capacitaciones con el apoyo de INSAFORP	3	22	\$0.00	\$ 0.00
Boletines informativos	1,000	22	\$34.29	\$ 34.29
Implementación de Intranet*	1	22	\$2,500.00	\$ 2,500.00
Reestructuración del Ambiente Físico**	1			\$ 28,501.52
Mobiliario para Remodelación del Espacio Físico***	1			\$ 20,657.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 62,488.95</b>

\*Estos costos serán incurridos solamente una vez.

\*\*Ver anexo 6

\*\*\*Ver anexo 7

### **7.3.8. Evaluación y Seguimiento del Plan de Acción**

Para lograr una mejora en el clima organizacional de la Alcaldía de El Carmen, es necesario tomar en cuenta y realizar lo siguiente:

- La evaluación y seguimiento del plan de acción ayuda a identificar los problemas y sus causas.
- La evaluación del plan de acción sugiere posibles soluciones para estos problemas.
- Es necesario que todos los miembros, empleados y jefes de departamento se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todas las actividades, técnicas y métodos propuestos de manera eficiente y eficaz.
- El proceso de integración de las técnicas, métodos y actividades propuestas debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan de acción.
- Evaluar las técnicas, métodos y actividades propuestos cada dos meses, para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregirla a tiempo.
- Realizar las correcciones en las técnicas, métodos y actividades propuestos necesarias, a fin de lograr los objetivos del plan de acción.
- Nombrar un responsable directo del departamento de Recursos Humanos, que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan de acción.



- Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, FEPADE y Strategic Business S.A. de C.V. para la realización de algunos planes de acción.
- Realizar reuniones anuales con todos los miembros de la institución, con el objetivo de darle lectura al código de conducta y efectuar los cambios y correcciones necesarios.
- Divulgar las políticas para informes institucionales y comunicación mensualmente, para evitar contratiempos y malos entendidos.
- Verificar constantemente que el Manual de Higiene y Seguridad Ambiental no sea violado por ningún miembro de la institución, con el fin que crear buenas condiciones de trabajo a los empleados.
- Realizar reuniones informativas cada seis meses, donde se den a conocer los reglamentos, normas, manuales y códigos con los que cuenta la institución.
- Evaluar mensualmente el desempeño de los empleados.
- Efectuar el programa de incentivos, beneficios y sanciones mensualmente, con la finalidad de premiar el buen comportamiento y corregir el mal comportamiento de los empleados.
- Realizar capacitaciones a los empleados cada tres meses.
- Ejecutar cambios anualmente en la distribución física de la institución, con el fin de que los empleados cuenten con un mejor ambiente para desenvolverse en sus labores cotidianas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Documentales:

- ❖ ALLES, Martha Alicia. “Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias”, Ediciones GRANICA S.A., Impreso en BUENOS AIRES, ARGENTINA, 2008.
- ❖ ALVAREZ BENAVIDES, Alba Guadalupe y otros, Propuesta de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del centro de solución de controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010, San Miguel, UES. 2010.
- ❖ CARR, J.Z., Schmitz, A.M., Ford, K. & DeShon, R.P.. Journal of Applied Psychology, 2003.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto. “Comportamiento Organizacional, La dinámica del Éxito en las Organizaciones”, Segunda Edición. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Impreso en MÉXICO. 2009.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto. “Gestión Del Talento Humano”. EDITORIALES MCGRAW- HILL INTERAMERICANA, S.A. Impreso en BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA. 2002.
- ❖ Código Municipal, Republica De El Salvador. 2010.
- ❖ Código de Trabajo, Republica De El Salvador. 2009.

- ❖ COLE, Gerald. Organizational Behaviour. DP Publications, Londres, Impreso en el Reino Unido, 1995.
- ❖ Constitución de la República de El Salvador.
- ❖ COLECCIÓN TEXTOS UNIVERSITARIOS. “Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas”, Volumen 18. Talleres gráficos Impreso en El Salvador UCA, 1998.
- ❖ Dr. VANELLA G. Ricardo, Guía del Emprendedor, Claves para organizar un negocio exitoso, 2005.
- ❖ FINCOWSKY Franklin. “Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina”. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, Impreso en MÉXICO, 2011.
- ❖ Haller Gilmer, “Tratado de Psicología Empresarial I”, Ediciones Martínez Roca S.A, BARCELONA, 2010.
- ❖ HERNÁNDEZ, Marta Alicia y otros, “Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora Departamento de San Salvador”. 1998 Universidad de El Salvador.
- ❖ Instructivo de Medidas Disciplinarias del Personal de la Corte Suprema de Justicia e Instituto de Medicina Legal de la República de El Salvador, 2010.
- ❖ KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. “Administración, Una Perspectiva Global”, Decimoprimer Edición. MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Impreso en MÉXICO. 1998.

- ❖ KOONTZ Harold, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración, McGraw Hill, 5° Edición, México 1973.
- ❖ Ley de Adquisición Y Contratación De La Administración Pública, República de El Salvador. 2009.
- ❖ Ley de Corte De Cuentas de la República, Republica de El Salvador.
- ❖ Ley de Ética Gubernamental, Republica de El Salvador. 2008.
- ❖ Ley de Servicio Civil de la República de El Salvador. 2009.
- ❖ Manual de Funciones y Organización, Alcaldía Municipal de El Carmen, año 2005.
- ❖ NEWSTROM, John W. “Comportamiento Humano En El Trabajo”. Duodécima edición. Mc-GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Impreso en MÉXICO D.F. 2007.
- ❖ PONCE, Agustín Reyes. “Administración de Personal, Sueldos y Salarios”, Segunda parte, Editorial LIMUSA S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES. Impreso en MÉXICO. 1994.
- ❖ Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía de El Carmen, año 2005.
- ❖ ROBBINS. Stephen P y A Timothy. “Comportamiento Organizacional”. Decimotercera Edición. JUDGE. PEARSON EDUCACIÓN. IMPRESO EN MÉXICO. 2009.

- ❖ Robbins, Stephen P y COULTER Mary, Administración. Octava Edición, Pearson EDUCACIÓN, México, 2005.
- ❖ ROSENBERG, J. M. Pie. Diccionario de Administración Y Finanzas. Oceano/Centrum. Vol: No. 1. Imprenta: Barcelona. ES. 1999.
- ❖ SAMPIERI, Roberto H. y otros, “Metodología de la Investigación”. Segunda Edición, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Impreso en MÉXICO D.F. 1998.
- ❖ THOMPSON Jr. Arthur A. Administración estratégica, McGraw Hill, 2010.

**Internet:**

- ❖ [www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional).
- ❖ <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno.html>
- ❖ <http://www.eumed.net/libros/2001c/340/index.htm>

## GLOSARIO

**Ausentismo:** El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Algunas ausencias se deben a razones médicas legítimas; por consiguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean el ausentismo.

**Buen Trato:** En el trabajo, el hogar y la actividad social, se hace estrictamente necesario la justicia, el respeto y la tolerancia, quien no puede ejercitarla, sufre invariables choques y lamentables pérdidas, porque será una persona mal calificada por sus constantes riñas y disgustos.

**Calidad de Vida:** La calidad de vida laboral es el estado de tener pensamientos y actuaciones que relacionan y enlazan el bienestar del trabajador en la organización, que se logra mediante trato justo y equitativo, oportunidad a cada quien de utilizar sus habilidades, oportunidad a cada quien para su autorrealización y mejora, comunicación abierta y flexible.

**Calidad de vida laboral:** Consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio - técnicos de la administración.

**Calidad en el servicio:** Es la responsabilidad general más importante de un gerente; inspirar en sus empleados el significado e importancia que tiene el servicio al cliente y dar poder al equipo para poder usar el mejor criterio en todo lo que concierne al servicio al cliente.

**Clima Organizacional:** Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

**Comportamiento Organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

**Comunicación:** La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que exige que los empleados sigan. La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.

**Conducta Laboral:** Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

**Confianza:** Es el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar. Tradicionalmente el concepto de confianza se ha identificado con la integridad, la lealtad, la atención y el cumplimiento de promesas en las relaciones entre individuos.

**Delegación:** Es el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

**Diagnóstico:** Para cualquier cambio cultural se debe primero realizar un diagnóstico, saber con qué se cuenta y adónde se desea llegar. En el caso de un cambio de cultura organizacional, tanto el diagnóstico como el cambio son complejos, abarcando desde cómo medir la cultura actual hasta de qué manera desarrollar los comportamientos para alcanzar una nueva cultura.

**Dinámica de Grupo:** Es el proceso a través del cual la gente interactúa directamente en grupos pequeños. La dinámica de grupos refleja el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales.

**Evaluación del Desempeño:** Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

**Estrategias:** Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

**Estrategia Organizacional:** Es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

**Flexibilidad Laboral:** Se refiere a la libertad laxa que las empresas de carácter nacional e internacional piden al gobierno, en cuanto a: Jornadas laborales, horarios, remuneraciones, prestaciones y otras según sus necesidades, con el argumento de ser más competitivas y ofrecer más empleo y productividad al país.



**Importancia de las Personas:** El hombre se desarrolla y vive física, emocional y mentalmente. Una u otra de estas áreas pueden dominar a veces en la regulación de su conducta o personalidad. Aunque las tres están mezcladas en la conducta de una persona, no pueden ser tomadas en forma global sino que más bien, deben ser estudiadas y examinadas cada uno en forma individual.

**Inflexibilidad Laboral:** Las características básicas que se le atribuyen a una legislación laboral inflexible son las siguientes: Protección excesiva del trabajador, los contratos colectivos toman absolutamente todos los aspectos laborales e impiden los cambios, impedimento de traslado de trabajadores a otra sucursal o localidad, legislación, reglas y normativas muy estrictas, creando estructuras centralizadas.

**Lealtad:** Es una virtud que desarrolla nuestra conciencia. Ella nos conduce profundamente hacia una situación, a través de ésta, y hacia la salida del otro lado, emergiendo como una persona más evolucionada.

**Liderazgo:** Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia a lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería solo una masa confusa de gente y maquinas.

**Líneas de autoridad:** Las líneas de autoridad se utilizan para delegar responsabilidades en ciertas áreas que por su grosor de personal no es posible supervisar y cuando recae la responsabilidad en una sola persona, e igualmente las líneas de mando y organigramas estarán escalonados en un caso en particular.

**Mecanismos o seguimientos de control:** Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas - hombre pérdidas son muy conocidos.

**Metas:** Son formulaciones relativamente concretas de logros en la organización, busca alcanzar períodos establecidos, de uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo, ya que las metas de la administración superior necesitan fusionarse con las de los empleados, quienes traen a la organización sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas.

**Motivación:** Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

**Necesidades Personales:** Los seres humanos apetecen muchas cosas. Todos necesitamos aire, alimento y cobijo. Otras necesidades menos reales, comprenden una posición socioeconómica, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una determinada comunidad; y precisamente estas necesidades resultan a menudo más difíciles de satisfacer. Muy importante es considerar como estas necesidades están relacionadas con el ambiente laboral de la persona en las empresas.

**Objetivos:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**Percepción:** Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo,

lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. El comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.

**Personalidad Proactiva:** Las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de estos. Las evidencias indican que es probable que la gente proactiva sea vista como líder y que actúe como agente de cambio dentro de las organizaciones.

**Plan De Acción:** Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

**Presupuesto:** El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier sub unidad. El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las sub unidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas.

**Relaciones con compañeros de trabajo:** Se entiende como la capacidad que tiene una persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y la cooperación.

**Relaciones Interpersonales:** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las

personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

**Satisfacción Laboral:** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. En una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con cómo su entorno percibe el trabajo.

**Sistema de Recompensas:** Forman los factores básicos que inducen a las personas a trabajar en favor de la organización; estas recompensas ofrecen reforzar actividades que incentiven el espíritu de misión en la organización, amplíen la interdependencia del individuo e incentiven acciones que agreguen valor a la empresa y el cliente.

**Trabajo en equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**Valores:** Se entiende por valores a todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. Los valores conducen al bien moral.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS**

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<p><b>GENERAL</b></p> <p>Diseñar un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>El diseño de un plan de acción con enfoque en relaciones interpersonales favorecerá el clima organizacional y contribuirá significativamente a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión.</p>	<p>V.I. Plan de acción</p>	<p>Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Mecanismos o seguimientos de control</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>
		<p>V.D. Clima Organizacional</p>	<p>Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento Organizacional</li> <li>• Desempeño Laboral</li> <li>• Motivación</li> <li>• Calidad en el servicio</li> <li>• Necesidades Personales</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<b>ESPECIFICOS</b> Realizar un diagnóstico organizacional, que permita identificar críticamente los aspectos en las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional en la práctica laboral de los empleados municipales.	<b>ESPECIFICAS</b> La realización de un diagnóstico organizacional contribuirá a la identificación de los aspectos interpersonales que afectan el clima organizacional en el desempeño de los empleados municipales.	V.I. Diagnostico	Análisis integral de los desequilibrios existentes entre los conocimientos, destrezas y/o actitudes que ya poseen los componentes de una organización, y los requeridos para garantizar un proyecto de futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)</li> <li>• Análisis del ambiente Externo (Amenazas y Oportunidades)</li> </ul>
		V.D. Aspectos Interpersonales	Son los que influyen en la relación con los demás, tales como el rechazo del estilo de vida, la separación, barreras culturales, aislamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con compañeros de trabajo</li> <li>• Líneas de autoridad</li> <li>• Confianza</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>Verificar si las buenas relaciones interpersonales inciden en la efectividad del desempeño de los empleados municipales.</p>	<p><b>ESPECIFICAS</b></p> <p>Las buenas relaciones interpersonales de la alcaldía municipal incidirán en la efectividad del desempeño de los empleados municipales.</p>	<p>V.I. Relaciones Interpersonales</p>	<p>Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de interacción social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducta Laboral</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Calidad de Vida</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Importancia de las personas</li> <li>• Delegación</li> <li>• Confianza y apertura</li> <li>• Dinámica de Grupo</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Buen Trato</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>



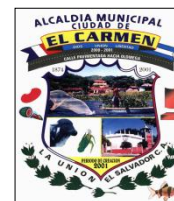
		V.D. Desempeño	Manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li><li>• Metas</li><li>• Conocimiento del Trabajo</li><li>• Calidad en el Trabajo</li><li>• Relaciones Interpersonales</li><li>• Personalidad Proactiva</li><li>• Sistema de Recompensas</li><li>• Ausentismo</li></ul>
--	--	----------------	---	---

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>Establecer un conjunto de estrategias de Recursos Humanos para la ejecución del plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que ofrezcan soluciones a los factores que afectan el clima organizacional.</p>	<p><b>ESPECIFICAS</b></p> <p>La creación de estrategias de Recursos Humanos para la ejecución del plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales ofrecerá soluciones a los factores que afectan el clima organizacional.</p>	<p>V.I. Estrategias de Recursos Humanos</p>	<p>Principios y metas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a sus objetivos; las estrategias pueden ser a corto y a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Plan de Acción</li> </ul>
		<p>V.D. Ejecución del Plan</p>	<p>Es la puesta en práctica del documento en el cual se refleja el conjunto de estrategias aplicables a mediano plazo que indicaran las directrices y el comportamiento a seguir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta del Plan</li> </ul>

## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



*“Las buenas acciones merecen ser imitadas, sigue el buen ejemplo, imita las virtudes, las actitudes positivas y sobretodo la voluntad para prosperar honestamente”*

**Encuesta dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Carmen, departamento de La Unión.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, Año 2011.

**Indicaciones:** Por favor marque con una “X” la opción que usted elija de acuerdo a su percepción, se le recomienda que sea lo más imparcial posible. “El Cuestionario es anónimo”.

### DATOS GENERALES:

**Género:** M  F

**Edad:** 18 a 21  21 a 24  24 a 27   
27 a 30  30 o más

**Educación:** Educación Básica  Bachillerato  Universitario   
Técnico  Otros

**Unidad a la que pertenece**\_\_\_\_\_ **Puesto de trabajo**\_\_\_\_\_.

**Tiempo de servicio**\_\_\_\_\_.

1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?  
Si  No
2. ¿Tiene conocimiento acerca del reglamento interno de trabajo?  
Si  No
3. ¿Considera que todos los empleados de la institución tienen definidas claramente sus funciones y los límites de sus responsabilidades?  
Si  No
4. ¿Se trabaja en base a metas y objetivos en la calidad de servicio que se ofrece a la población?  
Si  No
5. ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?  
Si  No
6. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución?  
Si  No
7. ¿Tiene la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?  
Si  No  Algunas veces
8. ¿Existe un grado de confianza entre todo el personal que labora dentro de la institución?  
Si  No  Algunas veces

Comente: \_\_\_\_\_

---

9. ¿Su Jefe realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?  
Si  No

10. ¿Seleccione una alternativa que más lo motiva a realizar su trabajo?

Sueldos <input type="checkbox"/>	Prestaciones adicionales a las de la ley <input type="checkbox"/>	Bonificaciones <input type="checkbox"/>
Seguro de vida <input type="checkbox"/>	Transporte <input type="checkbox"/>	Recreación Familiar <input type="checkbox"/>
Música ambiental <input type="checkbox"/>	Becas para sus hijos <input type="checkbox"/>	Uniformes <input type="checkbox"/>
Buen trato <input type="checkbox"/>	Estabilidad laboral <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

11. ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?

Si  No

12. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que se impartiera?

Conferencias  Seminarios

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**13.** De las siguientes prestaciones ¿Cuáles le brinda la institución a usted como empleado?

Subsidio de alimentos       Subsidio de estudios       Subsidio de lentes   
Seguro de vida       Vacaciones       Bonos   
Uniformes       Aguinaldo       Viáticos       Servicio  
de Guardería       Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

**14.** ¿Se siente satisfecho/a con las prestaciones que le brinda la institución?

Si       No

**15.** ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

Si       No

**16.** ¿Considera que las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en los méritos y resultados?

Si       No

**17.** ¿Se realizan eventos de convivencia dentro o fuera de la institución con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados?

Si       No

**18.** ¿Qué tipo de sanciones recibe como empleado?

Descuentos al salario       Amonestaciones Verbales   
Amonestaciones Escritas       Suspensión   
Todas       Ninguna       Otros

Especifique \_\_\_\_\_

**19.** ¿Cada cuánto tiempo realizan reuniones de trabajo?

Semanal       Quincenal       Mensual       Trimestral       Anual

**20.** ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Excelentes       Muy      Buenas       Buenas       Deficientes

Comente: \_\_\_\_\_

---

**21.** ¿Considera que las relaciones interpersonales con sus demás compañeros lo motivan a desempeñar mejor su trabajo?

Si  No

**22.** ¿En su opinión, existen rivalidades personales fuertes entre los empleados de la alcaldía?

Si  No

**23.** Indique a quien considera usted como líder en la alcaldía:

Gerente de Unidad  Gerente de Personal  Concejal

Jefe de Unidad  Alcalde

Compañero de Trabajo  Otro: \_\_\_\_\_

**24.** ¿Necesita que su jefe inmediato le autorice para tomar una decisión por más sencilla que pudiera parecer?

Si  No  Algunas veces

**25.** ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?

Si  No

**26.** ¿Considera que existen las condiciones tanto físicas como tecnológicas para desempeñar eficientemente su trabajo?

Si  No

**27.** ¿Considera que le cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración?

Si  No

**28.** ¿Considera que los jefes de cada unidad se identifican con sus subordinados?

Si  No

**29.** Como empleado antiguo de la institución, ¿Se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados permanentes y/o temporales que ingresan a trabajar?

Si  No

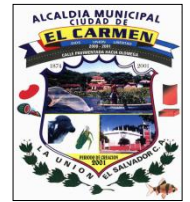
**30.** ¿Considera que la implementación de un plan de acción de mejora al clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral?

Si  No

## ANEXO N° 3



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### **Guía de Entrevista dirigida al Alcalde de la Ciudad de El Carmen, departamento de la Unión.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, Año 2011.

1. ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de la alcaldía y qué hace usted para que sea favorable?
2. ¿Cuáles son las áreas que considera problemáticas en la Alcaldía y qué tipo de problemas afectan las áreas problemáticas?
3. ¿Cuáles considera que podrían ser las causas de dichos problemas?
4. ¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados y de qué forma motiva a los empleados para su desarrollo profesional?
5. ¿Qué tipo de sanciones se aplican dentro de la institución?
6. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?
7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales dentro de la institución?
8. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?
9. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de qué manera lo hacen?
10. ¿Cómo cree que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?
11. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?

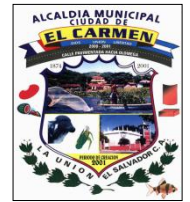
12. ¿Cree que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?
13. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?
14. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de trabajo?
15. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación laboral actual?



## ANEXO N° 4



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### **Guía de Entrevista dirigida al Síndico de la Ciudad de El Carmen, departamento de la Unión.**

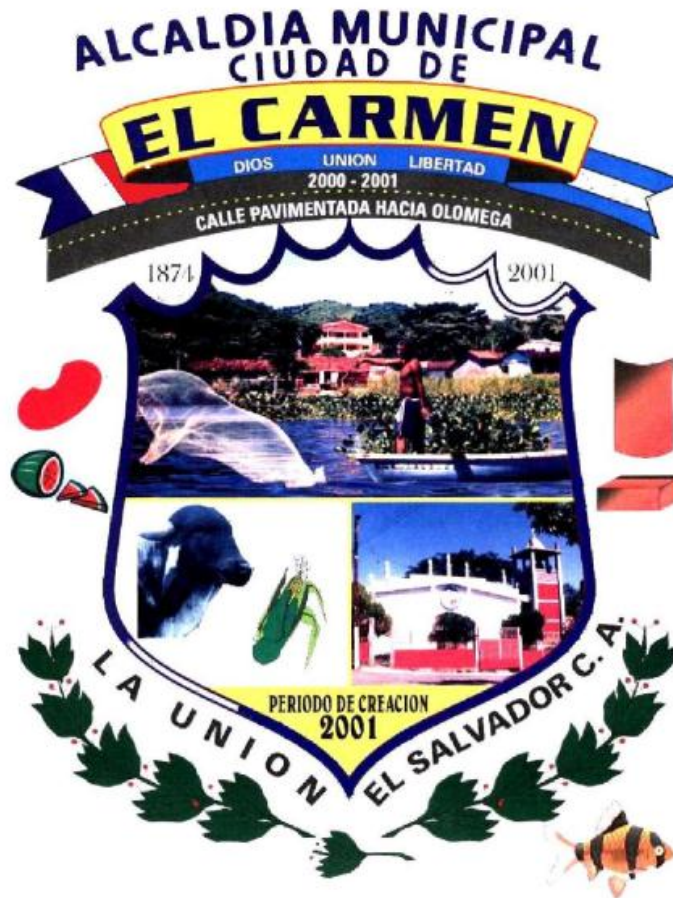
**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de un plan de acción con enfoque en las relaciones interpersonales que favorezca el clima organizacional y contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de La Unión, Año 2011.

1. ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de la alcaldía y qué hace usted para que sea favorable?
2. ¿Cuáles son las áreas que considera problemáticas en la Alcaldía y qué tipo de problemas afectan las áreas problemáticas?
3. ¿Cuáles considera que podrían ser las causas de dichos problemas?
4. ¿De qué forma evalúa el desempeño de los empleados y de qué forma motiva a los empleados para su desarrollo profesional?
5. ¿Qué tipo de sanciones se aplican dentro de la institución?
6. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?
7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales dentro de la institución?
8. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?
9. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de qué manera lo hacen?
10. ¿Cómo cree que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?
11. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?

12. ¿Cree que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?
13. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?
14. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de trabajo?
15. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación laboral actual?

ANEXO N° 5

# CÓDIGO DE CONDUCTA



2011

EL CARMEN

DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

EL SALVADOR, C.A.

## ÍNDICE

<b>CÓDIGO DE CONDUCTA</b>	
<b>ALCALDÍA DE EL CARMEN, LA UNIÓN</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
<b>VALORES</b>	<b>2</b>
<b>PRINCIPIOS BÁSICOS</b>	<b>4</b>
<b>DEL PERSONAL</b>	<b>4</b>
<b>DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>DE LA CULTURA DE CALIDAD</b>	<b>7</b>
<b>DE LA SEGURIDAD</b>	<b>8</b>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>8</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE LA ALCALDÍA HACIA EL CIUDADANO</b>	<b>8</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE LA ALCALDÍA HACIA LOS EMPLEADOS</b>	<b>8</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE LA ALCALDÍA HACIA LA COMUNIDAD</b>	<b>9</b>
<b>TÍTULO PRELIMINAR</b>	
<b>DISPOCISIONES GENERALES</b>	
<b>CAPÍTULO UNICO</b>	
<b>DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS</b>	<b>9</b>
<b>TÍTULO I</b>	
<b>CON RESPECTO AL ESTADO</b>	<b>10</b>

<b>TÍTULO II</b> <b>CON RESPECTO A EL CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA</b>	<b>11</b>
<b>TÍTULO III</b> <b>CON RESPECTO A LA PROPIA ALCALDÍA</b>	<b>12</b>
<b>TÍTULO IV</b> <b>CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS</b>	<b>13</b>
<b>TITULO V</b> <b>CON RESPECTO A LOS CONSUMIDORES</b>	<b>14</b>
<b>TITULO VI</b> <b>CON RESPECTO A LA COMUNIDAD</b>	<b>15</b>
<b>TÍTULO VII</b> <b>CON RESPECTO A LOS PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	<b>16</b>
<b>TÍTULO VIII</b> <b>SANCIONES</b>	<b>17</b>
<b>TÍTULO IX</b> <b>DISPOSICIONES FINALES</b>	<b>17</b>

## **PRESENTACIÓN**

Partiendo de un diagnóstico general realizado a la Municipalidad de El Carmen, La Unión, referente al clima organizacional imperante dentro de la institución; se encontraron como resultado una serie de problemas con respecto a actitudes y comportamientos inadecuados, que al realizarlos de una manera recurrente afectan el desempeño eficiente de los empleados de la Alcaldía Municipal. Tales deficiencias conllevan a la inestabilidad del clima organizacional y se manifiesta especialmente entre roces entre el personal dentro del área de trabajo.

El presente código tiene por objetivo ser una alternativa de solución a estos comportamientos, brindando directrices que dirijan actitudes y ofrezcan la posibilidad de desempeñarse dentro de un ambiente favorable.

A la vez se busca que todos los empleados que laboran dentro de la Municipalidad se identifiquen con una cultura de respeto, confianza y valores, los cuales son promovidos por los líderes de la Municipalidad y reflejen los compromisos que asume la institución y sus miembros, en las actividades profesionales y sociales.

## **INTRODUCCIÓN**

La Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión; desarrolla sus operaciones en el función del bienestar público, en el marco de la promoción y nombramiento del desempeño público dentro de la alcaldía y así salvaguardar el patrimonio del Estado.

El presente Código de Conducta reúne las políticas que se deberán observar en el desempeño profesional para alcanzar los estándares éticos, cada vez más elevados en el personal que labora dentro de la Alcaldía Municipal de El Carmen, La Unión.

El código de conducta que se presenta a continuación contiene: valores, los cuales son promovidos desde el personal que labora dentro de la institución hasta la comunidad en general; responsabilidades hacia los ciudadanos, empleados y comunidad en general.

A la vez se contemplan nueve capítulos más, que presentan desde las disposiciones generales, principios, hasta sanciones y disposiciones finales.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Contribuir a la mejora de las actividades internas por medio de este código, como una alternativa de solución a los problemas actitudinales que se manifieste en la institución municipal.

### **ESPECÍFICO**

Normar los comportamientos, acciones y actitudes de los empleados municipales y Concejo Municipal estableciendo parámetros de dirección y corrección de los comportamientos, obligaciones y sanciones.





## VALORES

- **Amabilidad y Cortesía.** Ofrecer a los ciudadanos un buen trato logrando que este se sienta satisfecho con los servicios recibidos.
- **Amistad.** Mantener una relación de cordialidad entre el personal.
- **Calidad.** Realizar el trabajo con esmero.
- **La Cooperación.** Es el valor que permitirá integrar el esfuerzo del Gobierno Municipal, con Instituciones Gubernamentales, no Gubernamentales y las Comunidades organizadas, responsables y comprometidas; en suma la participación ciudadana.
- **Confianza.** Sentimiento que se debe reflejar en todas las actividades que se ejecuten.
- **Co-responsabilidad.** Este valor será el garante del desarrollo de los diferentes proyectos, la inversión y el logro de objetivos, con lo que se facilitará construir un Municipio que goce del beneficio de alcanzar la visión y misión establecidas.
- **Fidelidad.** Constancia en el compromiso de la satisfacción de las necesidades de la empresa y el usuario.



- **Honestidad.** Valor importante ya que permitirá que todo se mantenga a la luz, facilitará poner relevancia a la verdad, a que nada se haga a escondidas a nivel individual ni colectivo.
- **Honradez.** Ofrecer servicios siendo lo más veraz y sincero posible con los usuarios al referirse al precio y calidad.
- **Igualdad.** Este valor indica que todos los actores locales harán un esfuerzo en la misma dirección, tendrán una misma importancia y estarán al mismo nivel, nadie es más que nadie, ni menos que nadie, “Todos están hechos del mismo barro”.
- **Respeto.** Se tratará de reconocer los derechos de los distintos actores, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y dar un trato justo y equitativo de los unos hacia los otros.
- **Tolerancia.** Respetar las opiniones o prácticas de los demás, aunque estas sean contrarias a las nuestras; siempre y cuando estas estén dentro de los comportamientos generalmente admitidos.
- **Transparencia.** La transparencia permitirá que el impulso del desarrollo local sea de manera inclusiva en los ámbitos político, administrativo, cultural y legal.
- **Trabajo en equipo.** Capacidad de los empleados de reunirse y realizar las actividades eficientemente.



## PRINCIPIOS BÁSICOS

### Del Personal

- Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.
- Atender a las personas que demandan o solicitan servicios públicos, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología, orientación sexual, opinión política, condición social o económica.
- Cumplir las funciones del cargo, otorgando al público, a los superiores, subordinados y al Estado lo que les es debido, según derecho o razón.
- Cumplir programas y tareas propias del cargo y lograr los objetivos al menor costo para el público y la institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.
- Se deberá fomentar el diálogo como herramienta disipadora de conflictos, asimismo comprometerse a utilizar vías amigables de resolución de los mismos.
- No se deberá procurar beneficios personales, tratamientos especiales o privilegios que ocasionen daños o distorsiones a segundos.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



- Tanto el personal de cargos superiores, como en cargos inferiores deben de mantener la confidencialidad de cualquier información de la institución, en el ejercicio profesional.
- Debe de mantenerse un ambiente de cordialidad y solidaridad entre el personal.
- Cada empleado es un eslabón de la empresa, el cual es un ser con compromiso y responsable de sus tareas.

**De la administración**

- Actuar tomando en consideración que el interés público está siempre sobre el interés privado.
- Actuar con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien, que permite juzgar o proceder con rectitud.
- Guardar reserva sobre hechos o información lícita, de los que conozca con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y no utilizarla para fines privados.
- Disposición y diligencia en el cumplimiento de los actos de servicio, función o tareas encomendadas a la posición o puesto que se ocupa y disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública inadecuada o del incumplimiento de sus obligaciones.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



- Observar estrictamente el cumplimiento de las normas administrativas, respecto a asistencia, horarios y vocación de servicio, atendiendo con responsabilidad y cortesía las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público o compañeros de trabajo y superiores así como contestarlas en forma pronta y oportuna.
- Conocer y actuar con respeto a la Constitución, la ley y el derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.
- Actuar con fidelidad y respeto a la persona humana, como origen y fin de la actividad del Estado, igualmente con la institución, jefes, compañeros, subordinados, dentro de los límites de las leyes y la ética.
- Rendir cuentas ante autoridad competente y ante el público cuando sea el caso, por el uso y administración de los bienes públicos a su cargo, por una misión u objetivo encargado.
- La administración de la empresa debe de tener un compromiso constante con su personal en cuanto a la mejora continua de las operaciones y la prestación de servicios.
- Mantener una relación cordial en entre la institución, usuarios, empleados y comunidad.
- La Alcaldía deberá de velar por brindar un lugar de trabajo que posea una infraestructura física y condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.



- La empresa debe de fomentar un desarrollo constante del personal, por medio de la capacitación constante.
- Crear en los empleados el compromiso constante de mejora y desarrollo personal y laboral.
- Modernizar regularmente la forma de trabajo, evitando la monotonía y mantener el entusiasmo del personal.
- Las evaluaciones del desempeño deben estar bien diseñadas y aplicadas o los resultados serán adversos.
- El éxito del trabajo en equipo es más valioso que el éxito individual.
- Todas las actividades que realiza la Alcaldía deben ser dirigidas a la mejora de la comunidad.

### **De la cultura de calidad**

- Actuar con honor, respeto y debida atención para los ciudadanos que demanden de algún servicio u orientación que esté bajo su responsabilidad, manteniendo, en todo momento, la compostura y respetando las reglas de urbanidad y buena educación.
- La calidad en las operaciones y en el servicio en general, es una forma de respetar a los seres humanos y fomentar su desarrollo.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



- La calidad es responsabilidad de todos y la administración debe de ser la encargada de promover e incentivar este valor.
- Satisfacer las necesidades, tanto de los empleados como de los usuarios.
- La calidad, debe ser la característica que distinga a la empresa, iniciando por el personal que la conforma.

#### **De LA seguridad**

- Proteger al personal de toda aquella actividad que pueda perjudicarlo o proporcionarle las herramientas necesarias para que ejecute su trabajo.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Responsabilidad de la alcaldía hacia el ciudadano**

Lineamientos de responsabilidad hacia los usuarios, entre los que cabe mencionar:

- Eficiencia en los servicios.
- Atención personalizada.
- Calidad en los servicios.



### **Responsabilidad de la alcaldía hacia los Empleados**

La responsabilidad de la empresa hacia los empleados se refleja en los siguientes aspectos:

- Prestaciones y beneficios sociales.
- Sueldos satisfactorios y Estabilidad laboral.
- Seguridad e higiene, Cultura adecuada.

### **Responsabilidad de la alcaldía hacia la Comunidad.**

- Dar buena imagen de la Institución.
- Registros contables honestos.

## **TITULO PRELIMINAR**

### **DISPOCISIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO UNICO**

### **DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS**

**Art. 1.** El presente Código tiene como objeto principal, regular acciones y aspectos conductuales de los empleados de la institución, estableciendo medidas que deberán



CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



acatarse y sanciones que deberán aplicarse en caso de omisión a estas regulaciones. Estas medidas se fundan en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones laborales de la institución.

**Art. 2.** Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las acciones y actitudes de la institución con relación al personal; y
- b) Las acciones y actitudes entre la Institución, la comunidad, el Estado y los usuarios.

**Art.3.** Los principios éticos que orientan nuestra actuación también fundamentan nuestra imagen de empresa sólida, confiable y eficiente.

**Art. 4.** Es imprescindible la Ética del Alcalde, Síndicos, administradores y directivos para que la institución pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, usuarios y la comunidad.

**Art. 5.** La Ética de la Alcaldía requiere que el Alcalde se constituya en garante ante la sociedad, del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.

**Art. 6.** El presente Código nace con la exigencia de ser aplicable a todos los miembros de la municipalidad, debe ser entendido también como un marco general básico, de manera que contemple los principios de ética en línea con la actividad específica en cada departamento de la Alcaldía.



**Art. 7.** Para su validez, este Código deberá ser aprobado por el representante legal de la organización.

## TÍTULO I

### CON RESPECTO AL ESTADO

**Art. 8.** Los miembros de la institución deben cumplir y propiciar el cumplimiento de las leyes que rigen el Estado, tales como la Constitución de la República, leyes, reglamentos, resoluciones, decretos y normas; emitidas legalmente por instituciones públicas.

**Art. 9.** Cumplir con las obligaciones fiscales establecidas por la ley.

**Art. 10.** Actuar con honestidad, veracidad y transparencia a la hora de suministrar información y realizar actuaciones frente a los organismos reguladores, supervisores y recaudadores del Estado.

**Art. 11.** No realizar, ni promover actos en contra de las leyes establecidas.

**Art. 12.** Se sancionará con amonestación escrita, al servidor público que en su condición de tal, falte y/o incumpla, por primera vez, los deberes y las prohibiciones de las leyes del Estado.



## TÍTULO II

### CON RESPECTO A EL CONSEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA

**Art. 13.-** El concejo municipal y el Alcalde en el ejercicio de sus derechos de propiedad, deberán:

a) Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su labor.

b) Nombrar como gerentes, administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.

**Art. 14.-** Respetar a todos los empleados y directivos sin importar su raza, credo, sexo, orientación sexual u condición física, incluyendo todos sus derechos fundamentales.

**Art. 15.-** Actuar con honestidad, veracidad y transparencia a la hora de suministrar información sobre el estado de la Alcaldía.

**Art. 16.-** Comprometerse a no incurrir en actividad alguna que dañe, distorsione o comprometa la imagen o la reputación profesional de alguno de los empleados.

**Art. 17.-** Comprometerse a utilizar las vías amigables de resolución de conflictos y a respetar y acatar las decisiones de árbitros mediadores.



**Art. 18.-** No utilizar o divulgar información interna de la institución a terceras personas, para obtener un determinado fin.

### TÍTULO III

#### CON RESPECTO A LA PROPIA ALCALDÍA

**Art. 19.** Abstenerse de realizar cualquier tipo de actividad que vaya en contra de los intereses legítimos de la institución.

**Art. 20.** Abstenerse de hacer uso de información privilegiada para fines personales, indebidos y no autorizados.

**Art. 21.** Actuar con transparencia hacia la Alcaldía y la comunidad, no debiendo aceptar nunca comisiones, compensaciones o regalos de terceros que violenten las políticas internas de la institución.

**Art. 22.** Abstenerse de realizar operaciones y actividades que pudiesen generar conflictos con el cumplimiento de los objetivos y metas de la Alcaldía.

**Art. 23.** Actuar en todo momento con fidelidad a la Municipalidad, guardando estrictamente la confidencialidad sobre cualquier información que haya sido obtenida en el ejercicio profesional.



## TÍTULO IV

### CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS

**Art. 24.** Es obligación del Alcalde, Síndicos, administradores y de todo funcionario con nivel directivo:

- a) Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural. Infundir el espíritu de equipo, la lealtad, la confianza, la conducta compatible con los valores de la empresa y la búsqueda de resultados.
- b) No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo, orientación sexual o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- c) No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo. No se admite ninguna decisión que afecte la carrera profesional de subordinados basada en las relaciones personales, ni se admite el uso del cargo para solicitar favores o servicios personales a los empleados del nivel inferior.
- d) Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de estos, incluso en caso de cambio voluntario del empleador.



- e) Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.

**Art. 25.** Reconocer una remuneración justa.

**Art. 26.** Reconocer la libertad de asociación, respetar los derechos de los empleados establecidos en el Código de Trabajo, incluyendo la libertad sindical.

**Art. 27.** Promover la capacitación y el desarrollo profesional e integral de los empleados.

## TÍTULO V

### CON RESPECTO A LOS CONSUMIDORES

**Art. 28.** Buscar la excelencia en los servicios que ofrece la institución, de modo que sus usuarios obtengan la satisfacción esperada.

**Art. 29.** Atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa.

**Art. 30.** Comprometerse con la satisfacción de los usuarios, lo cual se deberá reflejar en el respeto a sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses siempre en concordancia con los objetivos de desarrollo de la institución y la comunidad.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



**Art. 31.** Brindar a los usuarios una atención caracterizada por la cortesía y la eficiencia, ofreciendo informaciones claras y transparentes.

**Art. 32.** El usuario deberá obtener respuestas incluso cuando estas fueren negativas, a sus solicitudes, en forma adecuada y dentro del plazo esperado.

**Art. 33.** Describir los beneficios de los servicios de forma autentica y comprobable por los ciudadanos.

**Art. 34.** Evitar dar tratamiento preferente a cualquiera que sea por interés o sentimiento personal.

**Art. 35.** Usar publicidad de una forma veraz y clara, que no lleve a confusión al usuario sobre las verdaderas cualidades de los servicios.

**Art. 36.-** Asumir responsabilidad ante el ciudadano, si de alguna forma el servicio perjudica o deteriora la vida del interesado.

## TITULO VI

### CON RESPECTO A LA COMUNIDAD

**Art. 41.** Contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

**Art. 42.** Respetar todas las normas reguladoras existentes.



**Art. 43.** Promover actividades que beneficien a la colectividad.

**Art. 45.** Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.

**Art. 46.** Cualquier persona, sea o no servidor público, por sí o a través de representante, tiene el derecho y el deber de denunciar los actos que, conforme a esta ley, constituyan una trasgresión ética.

**Art. 47.** Las instituciones públicas a través de su comisión de ética, están obligadas a facilitar la recepción y canalización de denuncias de los ciudadanos y a comunicarles la resolución final.

## TÍTULO VII

### CON RESPECTO A LOS PROVEEDORES Y ACREEDORES

**Art. 46.** Relacionarse en todo momento de forma ética y lícita.

**Art. 47.** Buscar y seleccionar proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana y no pongan en peligro la reputación de la institución.

**Art. 48.** Abstenerse de realizar operaciones fraudulentas, tendentes a dañar el patrimonio de la institución.



CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



**Art. 49.** Cumplir con los compromisos asumidos con los proveedores y acreedores, principalmente el pago de las deudas en plazos convenidos.

**Art. 50.** Respetar las políticas de entrega, recepción y otras disposiciones de los proveedores.

## TÍTULO VIII

### SANCIONES

**Art. 51.** Una vez comprobada la violación o incumplimiento de los artículos de este código, se pondrán sanciones por faltas en los siguientes casos:

**Art. 52.** Se sancionara con amonestación escrita, al servidor público que en su condición de tal, incumpla, por primera vez lo establecido en este código.

**Art. 53.** El incumplimiento de lo establecido en esta ley, cometido por segunda vez, será sancionado con el descuento de un día de salario

**Art. 54.** En caso que incurra por tercera vez en la infracción de este código, se sancionara con despido al servidor público que habiéndosele impuesto multa por el incumplimiento de este código, incurra por tercera vez en cualquiera de las conductas sancionadas por la misma.

CÓDIGO DE CONDUCTA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



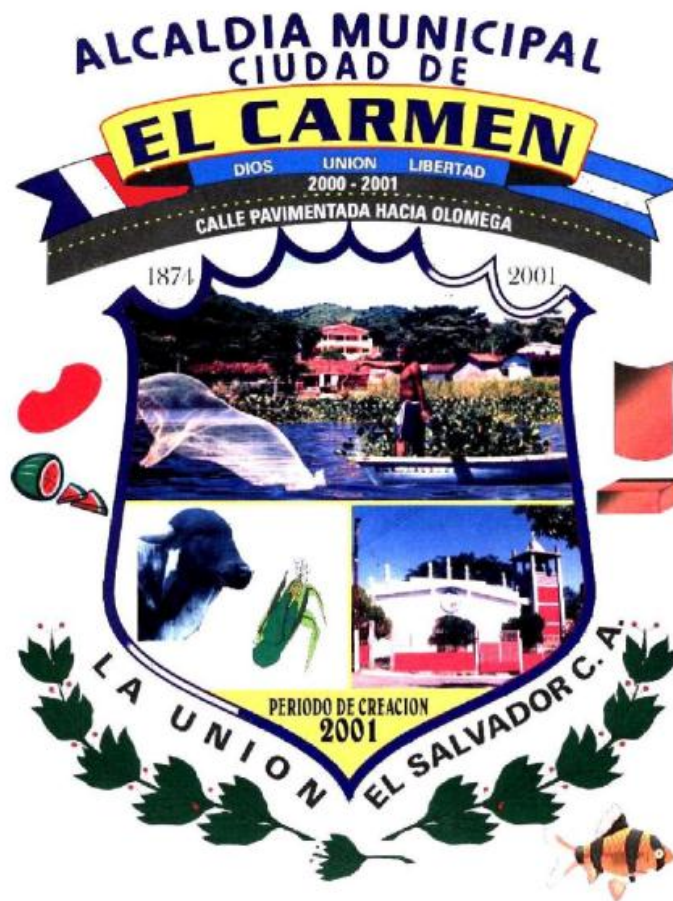
**TÍTULO IX**

**DISPOSICIONES FINALES**

**Art. 55.** La institución se asegurara que sus servidores públicos sin excepción dediquen una jornada laboral por año a leer, explicar y discutir los contenidos de este código.

ANEXO N° 6

MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN



2011

EL CARMEN

DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN

EL SALVADOR, C.A.

## ÍNDICE

<b>MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN</b>	
<b>ALCALDÍA DE EL CARMEN, LA UNIÓN</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO II OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO III CONDICIONES GENERALES DE LOS LOCALES Y AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>3</b>
<b>EDIFICIOS</b>	<b>3</b>
<b>SUPERFICIE</b>	<b>3</b>
<b>PISOS Y PAREDES</b>	<b>3</b>
<b>PUERTAS Y ESCALERAS</b>	<b>4</b>
<b>VENTILACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>TEMPERATURA Y HUMEDAD</b>	<b>4</b>
<b>ILUMINACIÓN</b>	<b>4</b>

<b>LIMPIEZA</b>	<b>5</b>
<b>ELECTRICIDAD</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> <b>APARATOS ELEVADORES, TRANSPORTE, MONTACARGAS, GRUAS Y ELEVADORES</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO V</b> <b>PROTECCIÓN ESPECIAL</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO VI</b> <b>ASIENTOS</b>	<b>6</b>
<b>TÍTULO II</b>	
<b>CAPÍTULO I</b> <b>SERVICIOS SANITARIOS</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II</b> <b>LAVAMANOS</b>	<b>7</b>
<b>TÍTULO III</b>	
<b>CAPÍTULO I</b> <b>BOTIQUÍN Y ENFERMERÍA</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II</b> <b>HIGIENE MENTAL</b>	<b>7</b>
<b>TÍTULO IV</b> <b>DISPOSICIONES FINALES</b>	<b>8</b>

## **PRESENTACIÓN**

La prevención de los riesgos laborales son técnicas que se aplican para determinar los peligros relacionados con tareas, el personal que ejecuta la tarea, personas involucradas en la tarea, equipos y materiales que se utilizan y ambiente donde se ejecuta el trabajo.

Garantizar a los trabajadores permanentes y ocasionales, que con el seguimiento de este manual la Municipalidad podrá ofrecer las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Se puede asegurar que proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo; además de ofrecer a todo el personal datos generales de prevención de accidentes, evaluación médica constante a los empleados, investigación de accidentes que ocurran y programas de entrenamiento y divulgación de las normas a seguir, para ayudar a evitar los accidentes y los riesgos laborales.

## **INTRODUCCIÓN**

La Alcaldía de El Carmen es un ente autónomo encargado de la rectoría y gerencia del bien local, gozando de autoridad suficiente para cumplir con todas sus funciones.

El presente Manual de Higiene y Seguridad Ambiental de la Municipalidad de El Carmen es definido como un conjunto de objetivos, acciones y metodologías establecidas para prevenir y controlar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Cabe destacar que los programas de higiene y seguridad para la Municipalidad son fundamentales debido a que este programa permite utilizar una serie de actividades planeadas que sirvan para crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad. Por ello, se hace necesario programas orientados a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, como también desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada perspectiva de trabajo.



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Contribuir a la mejora de las actividades internas y externas, mediante normas preventivas de comportamiento e interacción del personal, tendientes a garantizar las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, logrando un ambiente laboral desprovisto de riesgos para la salud psicofísica de los empleados y usuarios en general, evitando la afectación del medio ambiente.

### **ESPECÍFICO**

Evitar eventos no deseados manteniendo las operaciones de la Municipalidad de forma eficiente y productiva.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN  
MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL



**TÍTULO I**

**CAPÍTULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Art.1.** El presente Manual tiene por objeto regular las condiciones generales de higiene y seguridad en que deberán ejecutar sus labores los empleados de la Alcaldía de El Carmen, La Unión; con el fin de proteger su vida y su integridad corporal.

**Art. 2.** Para efectos de este reglamento se entiende por “lugar de trabajo” todo aquel en que se efectúen trabajos industriales, agrícolas, comerciales o de cualquier otra índole.

**Artículo 3.** El presente Manual es de observancia exclusivamente de la Alcaldía de El Carmen, para cumplir las normas de orden público.

**CAPÍTULO II**

**OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

**Art. 4.** Todo empleado estará obligado a cumplir con las normas de higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Así mismo estará obligado a cumplir con las recomendaciones técnicas que se le den en lo que se refiere al uso y conservación del equipo y mobiliario.

**Art. 5.** Se prohíbe a los empleados:

- Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo.
- Dañar los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones.



- Destruir los equipos de protección personal.
- Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal o la de sus compañeros de trabajo.
- Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

### **CAPÍTULO III**

#### **CONDICIONES GENERALES DE LOS LOCALES Y AMBIENTE DE TRABAJO**

##### **EDIFICIOS**

**Art. 6.** Los edificios que se construyan o se destinen para lugares de trabajo deben llenar en lo relativo a colocación, construcción y acondicionamiento, los requisitos de higiene y seguridad que establecen este reglamento.

##### **SUPERFICIE**

**Art. 7.** Las áreas de trabajo deben tener las dimensiones adecuadas en cuanto a extensión superficial y ubicación de acuerdo con el clima, las necesidades de la Alcaldía y el número de empleados que trabajen en ella.

##### **PISOS Y PAREDES**

**Art. 8.** El piso debe constituir un conjunto de material resistente y homogéneo, liso y no resbaladizo, susceptible de ser lavado y provisto de declives apropiados para facilitar el desagüe.

**Art. 9.** Las paredes deben de ser lisas, repelladas, pintadas en tonos claros, susceptibles de ser lavadas y deben mantenerse siempre, al igual que en el piso, en buen estado de conservación, reparándose tan pronto se produzcan grietas, agujeros o cualquier otra clase de desperfectos.

# ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN

## MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL



**Art. 10.** Los pasillos o galeras que sirvan de unión entre los locales, escaleras u otras partes de los edificios, deben tener la anchura adecuada de acuerdo con el número de trabajadores que deban circular por ellos y las necesidades propias de la institución.

### PUERTAS Y ESCALERAS

**Art. 11.** Todas las áreas de trabajo deben poseer un número suficiente de puertas, ninguna de las cuales se colocara en forma tal que se abra directamente a una escalera, sin tener el descanso correspondiente.

**Art.12.** Las escaleras que sirvan de comunicación entre las distintas plantas del edificio deben ser en número suficiente y ofrecer las debidas garantías de solidez, estabilidad, claridad y seguridad.

**Art. 13.** El número y anchura de las puertas y escaleras deben calcularse de tal forma que por ellos pueda hacerse la evacuación total del personal, en tiempo mínimo de manera segura.

### VENTILACION

**Art. 14.** En las áreas cerradas destinadas al trabajo y en las dependencias anexas, el aire debe renovarse de acuerdo con el número de empleados.

La ventilación del aire puede hacerse mediante ventilación natural o artificial, debiendo tenerse en cuenta la velocidad, forma de entrada, cantidad por hora y persona y sus condiciones de pureza, temperatura y humedad, con el objeto de que no resulte molesta o perjudicial para la salud de los empleados.

### TEMPERATURA Y HUMEDAD

**Art. 15.** La temperatura y el grado de humedad del ambiente en las áreas de trabajo cerradas, deben ser mantenidos, siempre que lo permita la índole de la institución, entre



los límites tales que no resulten desagradables o perjudiciales para la salud de los empleados.

### **ILUMINACIÓN**

**Art. 16.** Las áreas de trabajo deben tener la iluminación adecuada para la seguridad y buena conservación de la salud de los empleados.

**Art. 17.** Cuando no sea factible la iluminación natural, debe sustituirse por la artificial en cualquiera de sus formas y que siempre ofrezca garantía de seguridad.

**Art. 18.** Los lugares que ofrezcan peligro de accidente deben estar especialmente iluminados.

**Art. 19.** La iluminación natural, directa o refleja, no debe ser tan intensa que exponga a los empleados a sufrir accidentes o daños a su salud.

### **LIMPIEZA**

**Art. 20.** Todos los espacios de trabajo deben mantenerse siempre en buen estado de aseo, para lo cual se realizaran las limpiezas necesarias.

### **ELECTRICIDAD**

**Art. 21.** Las máquinas, aparatos e instalaciones eléctricas deben satisfacer las medidas de seguridad necesarias para no perjudicar la salud de los empleados.

## **CAPÍTULO IV**

### **APARATOS ELEVADORES, TRANSPORTE, MONTACARGAS, GRUAS Y ELEVADORES**

**Art. 22.** Los montacargas, grúas y aparatos similares destinados al transporte de personas, equipos y materiales, deben satisfacer plenamente los requisitos exigidos y deben estar provistos de los mecanismos o dispositivos de seguridad adecuados.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN  
MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL



**Art. 23.** Los aparatos que no deban transportar personas, deben hacerlo constar así y todos ellos deben llevar una indicación visible con la carga máxima que puedan admitir, debiendo estar sometidos a una vigilancia rigurosa en cada una de sus piezas y en su mecanismo.

**Art. 24.** Las cargas que transporten los empleados, deben ser proporcionadas a sus condiciones físicas, debiendo tenerse en cuenta la forma, el peso, volumen, distancia y camino a recorrer.

**Art. 25.** Los vehículos para transporte automotores cuando su velocidad, naturaleza, peso o volumen de la carga, ofrezcan peligro, deben ser provistos de silbatos, campanas, bocinas o cualquier otra señal audible avisadora, que se deben hacer funcionar espaciadamente y siempre que se aproximen a ligares o pasos peligrosos.

## CAPÍTULO V

### PROTECCIÓN ESPECIAL

**Art. 26.** La institución está obligada a proporcionar a los empleados, según la clase de trabajo:

1. Mascaras o caretas respiratorias.
2. Gafas y pantallas protectoras adecuadas, contra toda clase de proyección de partículas.
3. Guantes, manoplas, manguitos, cubrecabezas, gabachas, calzado especial.

## CAPÍTULO VI

### ASIENTOS

**Art. 27.** En las áreas de trabajo se debe de contar con asientos cómodos y confortables para no perjudicar la salud de los empleados

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN  
MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD AMBIENTAL



**Art. 28.** En los lugares en que se realicen trabajos discontinuos interrumpidos por periodos de reposo, deberá contarse con asientos, sillas o bancos, en número suficiente, a disposición de los empleados para que puedan sentarse durante dicho periodo.

## TÍTULO II

### CAPÍTULO I

#### SERVICIOS SANITARIOS

**Art. 29.** Todo lugar de trabajo debe disponer de un número de inodoros proporcionados para los empleados, dotados de agua abundante y papel higiénico.

**Art. 30.** Los locales deben reunir buenas condiciones de desinfección, desodorización, supresión de emanaciones, ventilación, luz y desniveles de piso.

### CAPÍTULO II

#### LAVAMANOS

**Art. 31.** En los lugares destinados al aseo del personal habrá lavamanos, estos lugares deben ofrecer condiciones de amplitud e higiene.

**Art. 32.** En aquellos trabajos que por su índole especial resulten peligrosos para la salud o marcadamente sucios, se debe disponer de lavamanos y duchas provistas de agua corriente fría y caliente.

**Art. 33.** El equipo de aseo: jabón, toallas, cepillos, etc.; deben ser de uso exclusivo y personal de cada empleado, debe guardarse en locales apropiados.



### **TÍTULO III**

#### **CAPÍTULO I**

##### **BOTIQUÍN Y ENFERMERÍA**

**Art. 34.** Todas las áreas de trabajo deben tener convenientemente instalados un botiquín provisto de todos los elementos indispensables para atender casos de urgencia.

**Art. 35.** El botiquín deberá estar a cargo de personal adiestrado.

#### **CAPÍTULO II**

##### **HIGIENE MENTAL**

**Art. 36.** Tomando en cuenta la importancia que para la higiene y seguridad en el trabajo tiene en la salud mental de los empleados, se prevendrá daños a la institución ocasionados por las malas condiciones de salud mental de los empleados.

### **TÍTULO IV**

#### **DISPOSICIONES FINALES**

**Art. 37.** Tanto el presente reglamento como los reglamentos especiales de higiene y seguridad de trabajo, deben darse a conocer a los empleados a raíz de su admisión al trabajo. Un ejemplar de este Reglamento debe de mantenerse en sitios visibles con el objeto de que el personal pueda consultarlo fácilmente.

## ANEXO N° 6

### *Reestructuración del ambiente físico de las instalaciones de la Municipalidad*

#### FORMULARIO 8

#### PLAN DE OFERTA

#### " Mantenimiento y mejoras de Alcaldía Municipal de El Carmen "

Ítem	Descripción			Cantidad	Unidad	Precio Unitario Costo Directo	Sub Total Costo Directo.	Sub Total Costo Indirecto.	IVA	Costo Total
<b>1.00</b>	<b>Mantenimiento General</b>			<b>1.00</b>	<b>S.G</b>		<b>\$ 7,452.11</b>	<b>\$ 1,788.51</b>	<b>\$ 1,201.28</b>	<b>\$ 10,441.90</b>
1	1	6	LIMPIEZA DE PARED	80.00	M2	\$ 1.63	\$ 130.40	\$ 31.30	\$ 21.02	\$ 182.72
1	1	3	LIMPIEZA Y ACARREO	3.00	M3	\$ 7.19	\$ 21.57	\$ 5.18	\$ 3.48	\$ 30.23
1	1	32	Limpieza de azulejos	10.00	M2	\$ 1.88	\$ 18.80	\$ 4.51	\$ 3.03	\$ 26.34
1	1	33	Limpieza de lavabo y sanitario	6.00	U	\$ 4.35	\$ 26.10	\$ 6.26	\$ 4.21	\$ 36.57
1	1	38	Limpieza y montaje de ventana existente	5.00	M2	\$ 10.86	\$ 54.30	\$ 13.03	\$ 8.75	\$ 76.08
1	9	17	DESMONTAJE DE PUERTA DE MADERA Y METAL	1.00	U	\$ 12.97	\$ 12.97	\$ 3.11	\$ 2.09	\$ 18.17
3	7	6	Resanado en paredes con sistema SIKA REPAIR 223	15.00	M	\$ 3.34	\$ 50.10	\$ 12.02	\$ 8.08	\$ 70.20



6	1	2	PUERTA ESTRUCT.DE CEDRO Y FORRO DE FIBROLITE	2.20	M2	\$ 99.84	\$ 219.65	\$ 52.72	\$ 35.41	\$ 307.78
6	2	68	Limpieza reparación y aplicación de pintura de puerta existente de 2.1 x 2.0 Mts.	2.00	U	\$ 114.80	\$ 229.60	\$ 55.10	\$ 37.01	\$ 321.71
7	6	3	SUMINISTRO E INSTALACION DE CORTINAS PLASTICAS VERTICALES (CUALQUIER COLOR)	24.00	M2	\$ 22.00	\$ 528.00	\$ 126.72	\$ 85.11	\$ 739.83
8	2	41	LAMPARA EMERGENCIA INCLUYE BATERIA RECARGABLE	2.00	U	\$ 60.64	\$ 121.28	\$ 29.11	\$ 19.55	\$ 169.94
8	3	9	TOMA CORRIENTE SENCILLO P/AIRE	3.00	U	\$ 51.82	\$ 155.46	\$ 37.31	\$ 25.06	\$ 217.83
9	1	1	PINTURA DE AGUA (LATEX)	600.00	M2	\$ 3.28	\$ 1,968.00	\$ 472.32	\$ 317.24	\$ 2,757.56
9	1	2	PINTURA DE AGUA EN CUADRADOS (LATEX)	60.00	M	\$ 0.66	\$ 39.60	\$ 9.50	\$ 6.38	\$ 55.48
17	1	1	AIRE ACONDICIONADO MINI SPLIT DE 28000 BTU	3.00	U	\$ 1,060.00	\$ 3,180.00	\$ 763.20	\$ 512.62	\$ 4,455.82
18	4	6	Suministro e Instalación de extractor de humo	1.00	U	\$ 54.66	\$ 54.66	\$ 13.12	\$ 8.81	\$ 76.59
18	6	137	BASURERO PLASTICO CON PEDAL	12.00	U	\$ 15.33	\$ 183.96	\$ 44.15	\$ 29.65	\$ 257.76
18	6	138	CESTO PARA PAPELES	6.00	U	\$ 10.22	\$ 61.32	\$ 14.72	\$ 9.89	\$ 85.93
18	7	1	ROTULO ACRILICO DE 0.20X0.40 PINTADO CON COMPRESOR	10.00	U	\$ 10.01	\$ 100.10	\$ 24.02	\$ 16.14	\$ 140.26
19	3	2	SUMINISTRO DE ARBUSTOS ORNAMENTALES	20.00	U	\$ 1.44	\$ 28.80	\$ 6.91	\$ 4.64	\$ 40.35
23	11	360	Revisión de sistema eléctrico	1.00	SG	\$ 160.09	\$ 160.09	\$ 38.42	\$ 25.81	\$ 224.32
23	11	361	Revisión de sistema hidráulico	1.00	SG	\$ 107.35	\$ 107.35	\$ 25.76	\$ 17.30	\$ 150.41

2.00			BODEGA GENERAL	1.00	S.G		\$ 6,582.43	\$ 1,579.78	\$ 1,061.09	\$ 9,223.30
1	3	1	TRAZO POR UNIDAD DE AREA	48.00	M2	\$ 0.22	\$ 10.56	\$ 2.53	\$ 1.70	\$ 14.79
1	7	6	DEMOLICION DE PISO (DE CEMENTOTIPO ACERA)	48.00	M2	\$ 1.02	\$ 48.96	\$ 11.75	\$ 7.89	\$ 68.60
1	4	12	EXCAVACION A MANO HASTA 1.50 M (MAT.SEMI DURO)	3.21	M3	\$ 10.82	\$ 34.73	\$ 8.34	\$ 5.60	\$ 48.67
1	5	3	RELLENO COMPACTADO CON MATERIAL SELECTO	3.21	M3	\$ 24.20	\$ 77.68	\$ 18.64	\$ 12.52	\$ 108.84
1	6	1	DESALOJO DE MATERIAL	3.50	M3	\$ 6.38	\$ 22.33	\$ 5.36	\$ 3.60	\$ 31.29
2	2	2	SOLERA DE FUNDACION 40X25 4#3+EST#2@15 F' C=210	1.34	M3	\$ 207.43	\$ 277.96	\$ 66.71	\$ 44.81	\$ 389.48
2	3	1	BLOQUE SOLERA (SI) 15X20X40 1#3 F' C=210	13.40	ML	\$ 7.93	\$ 106.26	\$ 25.50	\$ 17.13	\$ 148.89
2	4	1	SOLERA DE CORONA(20*15) 4#3+EST#2@15 F' C=210	0.40	M3	\$ 639.57	\$ 255.83	\$ 61.40	\$ 41.24	\$ 358.47
3	1	4	PARED BLOQUE DE 15R.V.#4@60R.H.#2@40	38.10	M2	\$ 31.49	\$ 1,199.77	\$ 287.94	\$ 193.40	\$ 1,681.11
5	1	1	PISO DE LADRILLO DE CEMENTO 25X25 CMS.(COLOR ROJO)	43.07	M2	\$ 12.36	\$ 532.35	\$ 127.76	\$ 85.81	\$ 745.92
5	1	4	ZOCALO DE CEMENTO 25X7.5 CMS.	27.09	M	\$ 2.15	\$ 58.24	\$ 13.98	\$ 9.39	\$ 81.61
5	3	1	PISO ENCEMENTADO T/ACERA S/PIEDRA CUARTA	13.50	M2	\$ 18.17	\$ 245.30	\$ 58.87	\$ 39.54	\$ 343.71
5	3	15	LOSA DE CONCRETO E=6CM HO#2 @25CMS A.S.	43.07	M2	\$ 27.47	\$ 1,183.13	\$ 283.95	\$ 190.72	\$ 1,657.80
6	2	1	PUERTA 1X2.1 TUBO 1PUL 2FORRO 1/16 MOCH<1 1/2X3/16	1.00	U	\$ 208.11	\$ 208.11	\$ 49.95	\$ 33.55	\$ 291.61

7	1	1	VENTANA METALICA CON MARCO DE ANG.Y 1/4" A 45°	1.20	M2	\$ 67.42	\$ 80.90	\$ 19.42	\$ 13.04	\$ 113.36
7	4	1	DEFENSA METALICA P/VENTANA(HECHURA.COLOCAC.Y PINT)	1.40	M2	\$ 43.52		\$ -	\$ -	\$ -
8	2	2	LUMINARIA INCANDESCENTE 100W EN CAJA OCTOGONAL	2.00	U	\$ 40.28	\$ 80.56	\$ 19.33	\$ 12.99	\$ 112.88
8	2	20	PLACA PARA INTERRUPTOR SENCILLO	1.00	U	\$ 2.85	\$ 2.85	\$ 0.68	\$ 0.46	\$ 3.99
8	2	23	INTERRUPTOR SENCILLODADOANODIZADO	1.00	U	\$ 3.74	\$ 3.74	\$ 0.90	\$ 0.60	\$ 5.24
8	3	1	TOMACORRIENTE TIPO DADO SENCILLO POLARIZADO	2.00	U	\$ 31.87	\$ 63.74	\$ 15.30	\$ 10.28	\$ 89.32
8	4	32	ALIMENTACION ELECTRICA 3#14 EN Ø1/2 PULG.	20.00	ML	\$ 2.82	\$ 56.40	\$ 13.54	\$ 9.09	\$ 79.03
9	1	1	PINTURA DE AGUA (LATEX)	76.20	M2	\$ 3.28	\$ 249.94	\$ 59.99	\$ 40.29	\$ 350.22
9	1	2	PINTURA DE AGUA EN CUADRADOS (LATEX)	9.40	M	\$ 0.66	\$ 6.20	\$ 1.49	\$ 1.00	\$ 8.69
9	1	7	PINTURA ANTICORROSIVA	43.07	M2	\$ 2.69	\$ 115.86	\$ 27.81	\$ 18.68	\$ 162.35
9	3	1	Repello de superficies verticales e=0.02 M= 1:4	76.20	M2	\$ 4.85	\$ 369.57	\$ 88.70	\$ 59.58	\$ 517.85
9	4	1	AFINADO DE SUPERFICIES VERTICALES 1:1	76.20	M2	\$ 3.02	\$ 230.12	\$ 55.23	\$ 37.10	\$ 322.45
18	9	2	MUEBLE PARA GUARDAR AMPOS	2.00	U	\$ 73.47	\$ 146.94	\$ 35.27	\$ 23.69	\$ 205.90
18	9	3	ESTANTES TIPO DEXION	2.00	U	\$ 74.60	\$ 149.20	\$ 35.81	\$ 24.05	\$ 209.06

18	9	4	REPISA DE MADERA ESTRUCTURA DE CEDRO Y ESCUADRA METALICA	6.00	ML	\$ 36.47	\$ 218.82	\$ 52.52	\$ 35.27	\$ 306.61
23	30	26	Defensa aérea con electromalla	43.07	M2	\$ 12.00	\$ 516.84	\$ 124.04	\$ 83.31	\$ 724.19
23	34	90	Papelera metálica de tres niveles	2.00	U	\$ 14.77	\$ 29.54	\$ 7.09	\$ 4.76	\$ 41.39
<b>3.00</b>		<b>OFICINA ADICIONAL</b>		<b>1.00</b>	<b>S.G</b>		<b>\$ 2,310.40</b>	<b>\$ 554.50</b>	<b>\$ 372.44</b>	<b>\$ 3,237.34</b>
1	9	17	DESMONTAJE CIELO FALSO	8.82	M2	\$ 0.64	\$ 5.64	\$ 1.35	\$ 0.91	\$ 7.90
3	5	2	DIVISION DE FIBROLITE DE 6 MM. DOBLE CARA	3.85	M2	\$ 31.50	\$ 121.28	\$ 29.11	\$ 19.55	\$ 169.94
6	1	2	PUERTA ESTRUCT.DE CEDRO Y FORRO DE FIBROLITE	2.10	M2	\$ 99.84	\$ 209.66	\$ 50.32	\$ 33.80	\$ 293.78
7	2	3	VENTANA CELOSIA VIDRIO CLARO Y ALUMINIO ANODIZADO	2.00	M2	\$ 30.53	\$ 61.06	\$ 14.65	\$ 9.84	\$ 85.55
7	4	1	DEFENSA METALICA P/VENTANA(HECHURA.COLOCAC.Y PINT)	2.20	M2	\$ 43.52		\$ -	\$ -	\$ -
8	2	13	LUMINARIA FLUORESCENTE TIPO RIEL 4X40	1.00	U	\$ 59.57	\$ 59.57	\$ 14.30	\$ 9.60	\$ 83.47
8	2	20	PLACA PARA INTERRUPTOR SENCILLO	1.00	U	\$ 2.85	\$ 2.85	\$ 0.68	\$ 0.46	\$ 3.99
8	2	23	INTERRUPTOR SENCILLODADOANODIZADO	1.00	U	\$ 3.74	\$ 3.74	\$ 0.90	\$ 0.60	\$ 5.24
8	3	6	TOMACORRIENTE DOBLE POLARIZ.T/DADO PLACA ANODIZ.	1.00	U	\$ 28.51	\$ 28.51	\$ 6.84	\$ 4.60	\$ 39.95
8	3	9	TOMA CORRIENTE SENCILLO P/AIRE	1.00	U	\$ 51.82	\$ 51.82	\$ 12.44	\$ 8.35	\$ 72.61

8	4	32	ALIMENTACION ELECTRICA 3#14 EN Â° 1/2 PULG.	8.00	ML	\$ 2.82	\$ 22.56	\$ 5.41	\$ 3.64	\$ 31.61
9	6	1	CIELO FALSO FIBROCEMENTO 4' X2' X6MM SUSP.ALUM.	8.82	M2	\$ 8.80	\$ 77.62	\$ 18.63	\$ 12.51	\$ 108.76
17	1	1	AIRE ACONDICIONADO MINI SPLIT DE 28000 BTU	1.00	U	\$ 1,060.00	\$ 1,060.00	\$ 254.40	\$ 170.87	\$ 1,485.27
18	6	23	MODULO DE CUATRO GAVETAS	1.00	U	\$ 131.02	\$ 131.02	\$ 31.44	\$ 21.12	\$ 183.58
18	8	3	ESCRITORIO SECRETARIAL TIPO CENTURY	1.00	U	\$ 149.20	\$ 149.20	\$ 35.81	\$ 24.05	\$ 209.06
18	8	4	MODULO ESQUINERO TIPO CENTURY	1.00	U	\$ 43.39	\$ 43.39	\$ 10.41	\$ 6.99	\$ 60.79
18	8	10	SILLA ERGONOMICA CON BRAZOS	2.00	U	\$ 140.17	\$ 280.34	\$ 67.28	\$ 45.19	\$ 392.81
23	11	352	DEMOLICION DE PISO CERAMICO	1.12	M2	\$ 1.91	\$ 2.14	\$ 0.51	\$ 0.34	\$ 2.99
<b>4.00</b>		<b>TERRAZA</b>		<b>1.00</b>	<b>S.G</b>		<b>\$ 3,995.85</b>	<b>\$ 959.00</b>	<b>\$ 644.13</b>	<b>\$ 5,598.98</b>
9	1	10	PINTURA (BARNIZ)	10.00	M2	\$ 3.14	\$ 31.40	\$ 7.54	\$ 5.06	\$ 44.00
9	9	1	MADERA DE CONACASTE PARA FACHADA 0.40X0.15 EMPOTRADO 10 CM EN PARED.	10.00	Varas	\$ 25.39	\$ 253.90	\$ 60.94	\$ 40.93	\$ 355.77
9	9	3	MOLDURA DE MADERA DE CONACASTE PARA FACHADA	2.00	ML	\$ 17.64	\$ 35.28	\$ 8.47	\$ 5.69	\$ 49.44
11	5	1	PLACA 1 25X35X1/4+2 20X40X3/16 PERNOS 4#4 L=30CM	3.00	C/U	\$ 25.09	\$ 75.27	\$ 18.06	\$ 12.13	\$ 105.46
23	32	19	Estructura de madera columnas y vigas para pérgolas	1.00	C/U	\$ 3,500.00	\$ 3,600.00	\$ 864.00	\$ 580.32	\$ 5,044.32
<b>TOTAL</b>										<b>\$ 28,501.52</b>

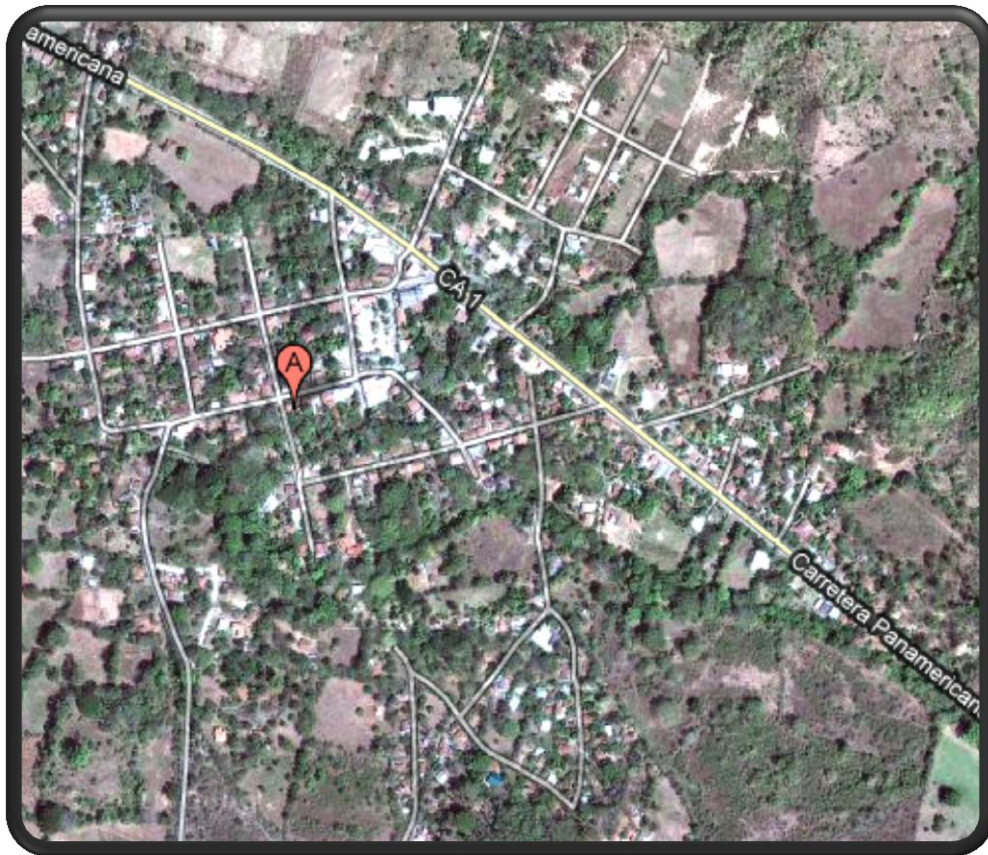
**ANEXO N° 7**

<b>PRESUPUESTO DE MOBILIARIO PARA REMODELACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO</b>			
<b>MOBILIARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Lockers Metálicos</b>	15	\$ 95.00	\$ 1,425.00
<b>Butacas</b>	30	\$ 139.00	\$ 4,170.00
<b>Escritorio</b>	8	\$ 225.00	\$ 1,800.00
<b>Escritorio Esquinero</b>	2	\$ 301.00	\$ 602.00
<b>Armario de Persiana</b>	10	\$ 735.00	\$ 7,350.00
<b>Archivador</b>	10	\$ 175.00	\$ 1,750.00
<b>Silla de Espera</b>	40	\$ 89.00	\$ 3,560.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 20,657.00</b>



**ANEXO N° 9**

**MAPA DE LA ALCALDÍA DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE LA  
UNIÓN**



Dirección: El Carmen, La Unión. El Salvador.

Teléfono: 2665-7300

Fax: 2665-7324