

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



TITULO DE LA INVESTIGACION:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA, COMO ESTRATEGIA EFECTIVA
EN EL RECURSO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO,
DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

PRESENTADO POR:

CACERES COLINDRES, ANA GABRIELA.

DIAZ SANTOS, ROGER ARQUIMIDES.

PADILLA SANCHEZ, EVELYN AIDA.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR: LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ.

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, 09 DE NOVIEMBRE DE 2007

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**



**ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA
RECTOR**

**ARQ. MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS
VICE-RECTOR ACADEMICO**

**MAE. OSCAR NAVARRETE
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS
SECRETARIA GENERAL**

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

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



**ING. DAVID ARNOLDO CHAVEZ SARAVIA
DECANO**

**DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO
VICE DECANA**

**ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMIREZ
SECRETARIO**

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ
JEFE DE DEPARTAMENTO**

**LIC. GILBERTO DE JESUS COREAS SOTO
COORDINADOR DE SEMINARIO**

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ
DOCENTE DIRECTOR**

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso y la Santísima Virgen Maria, por permitirme llegar a cumplir un sueño, por darme salud y bendecirme todos los días de mi vida.

A mis padres Oscar Cáceres Rivera y Consuelo de Jesús Colindres de Cáceres, por brindarme su apoyo y comprensión y por impulsarme siempre seguir adelante a pesar de las adversidades y esfuerzos que hicieron para que pudiera concluir con mi carrera, gracias papi y mami de todo corazón.

A mi abuelita Ana del Carmen Cáceres por haber sido mi apoyo y por enseñarme a salir adelante a pesar de los problemas que la vida nos enfrenta a pesar que ya no estés físicamente conmigo se que siempre sigues a mi lado, te quiero y te extraño mucho.

A mi hermana, Ana por ayudarme a seguir hacia delante cuando el camino se tornaba difícil y por ser la mejor hermana. Te quiero mucho.

A mis tías Jessy y Nany por haberme brindado su apoyo en mis años de estudio universitario, por sus consejos y cariño.

A mis demás tías, tíos, primos, primas y demás familia, por su afecto, apoyo, consejos y ejemplo, gracias Clau por ser como la hermana mayor que no tuve.

A mis compañeros de tesis, Roger y Aida, por su apoyo, comprensión y trabajo.

A mi asesor de tesis, Lic. Arnoldo Sorto Martínez, por haber dado su mayor esfuerzo, y transmitirnos todos sus conocimientos, por que sin su ayuda y consejos no hubiera sido posible terminar nuestro proceso de tesis.

A todos mis maestros en lo largo de toda mi carrera universitaria muchas gracias por su transmisión de conocimientos por que sin su ayuda no hubiera llegado a este momento

A mis demás amigos y compañeros de la Universidad, por haber compartido una de las etapas más importantes en nuestras vidas, en especial a Roger y Frine por estar conmigo tanto en los momentos buenos como en los malos y por todas las vivencias que compartimos juntos los quiero mucho.

De Ana Gabriela Cáceres Colindres.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi amigo, mi fortaleza, por darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A la Virgencita Maria por haberme acompañado y ayudado en todos los días de mi vida y de manera especial en esta ocasión.

A mi madre Efigenia Velásquez y mi padre Juan Ángel Díaz por ser los mejores padres y estar conmigo incondicionalmente, gracias por que sin ellos y sin sus enseñanzas no estaría aquí y no sería quien soy ahora, a ellos les dedico esta tesis.

A mi abuela Tona, se que me vez y estas orgullosa de mi aunque no estés conmigo pero tus recuerdos siempre estarán en mi corazón.

A mis tías y tíos Luz, Nivia, Consuelo, Amada, Arnaldo, Alejandro y Alfonso por su ayuda, esfuerzos y consejos para poder seguir adelante y llegar a la cima.

Al Lic. Arnoldo Orlando Sorto por asesorarme en lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi mucha admiración.

A mis compañeras de tesis Gaby y Aída gracias por estar conmigo, por aconsejarme, regañarme, compartir risas y llantos en todo este tiempo.

A mis dos amigas del alma Gaby y Frine que a pesar que halla pasado el tiempo solo el trío perfecto que dios las bendiga y que sigamos cosechando muchos éxitos mas.

A mis primas Karla, Milena e Iris por estar conmigo en este momento y que tomen de ejemplo que a pesar de las adversidades hay que seguir adelante que dios nos guíara.

De Roger Arquímedes Díaz Santos

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a la virgen por permitirme alcanzar uno de mis más anhelados sueños y a la vez brindarme fortaleza y sabiduría para afrontar los momentos más difíciles en mi vida.

A mis padres José Daniel Castillo Padilla y Reina de los Ángeles Sánchez por su amor fraternal y su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y en el transcurso de mi formación profesional, por sus sabios consejos que me inspiraron a alcanzar mis objetivos.

A mis hermanas Nataly Yamileth y Carolyn Iveth Padilla Sánchez por su amor, comprensión y apoyo a lo largo de mi vida y como ejemplo de superación.

A mis tíos Ramón (q.d.d.g.) Raúl, Norma, Reina y Yanira Padilla; Miguel y Ana Sánchez; por su cariño, comprensión y por haber contribuido de cierta manera a la realización de este sueño.

A mis abuelos Ramón Castillo (q.d.d.g.), Amilcar Navarrete, Aída Padilla, Ernestina Sánchez por ser los pilares de nuestra familia e inculcarme los valores necesarios para triunfar en la vida.

A mis primos y demás familiares por contribuir de alguna manera a mi formación y como ejemplo de superación.

A mis compañeros de tesis Gabriela Cáceres y Roger Díaz por su amistad, comprensión y apoyo a lo largo de nuestra formación.

A mis amigos que compartieron conmigo mis alegrías y tristezas, por su amistad sincera en todo momento y por compartir este logro tan importante.

Al asesor de tesis lic. Arnoldo Sorto por su aporte académico, tiempo, comprensión y apoyo desinteresado en el transcurso de nuestro trabajo de graduación.

De **Evelyn Aída Padilla Sánchez**

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Título de la Investigación	1
1.2. Planteamiento del problema... ..	2
1.2.1 Enunciado del Problema.....	2
1.2.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación y Delimitación de la Investigación	5
1.4.1 Justificación	5
1.4.2 Delimitación de la Investigación	7
1.4.2.1 Delimitación Espacial.....	7
1.4.2.2 Delimitación Teórica.....	7
1.4.2.3 Delimitación Temporal.....	7
CAPITULO II	
MARCO DE REFERENCIA	
2.1. Marco Histórico.....	8
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Alcaldía de El Divisadero.....	8
2.1.2. Antecedentes Históricos de la Mejora Continua.....	9
2.1.3. Antecedentes de la Administración de Recurso Humano.....	11
2.2 Marco Normativo.....	14
2.3. Marco Teórico y Conceptual.....	16
2.3.1 Fundamentos Teóricos.....	16
2.3.2. Mejora Continua Kaizen.....	17

2.3.2.1 El Kaizen y las actividades o procesos Administrativos.....	20
2.3.2.2 Estandarización.....	20
2.3.3 Calidad.....	21
2.3.3.1 Dimensiones de la Calidad.....	22
2.3.3.2 Herramientas Básicas de Mejora de la Calidad.....	24
2.3.3.3 Calidad del Trabajo Administrativo.....	24
2.3.4 Servicios.....	26
2.3.5 Modelo Conceptual de Calidad de Servicios	27
2.3.6 La Medición de la Calidad.....	27
2.3.6.1 Indicadores Internos.....	27
2.3.6.2 Indicadores Externos.....	28
2.3.7 Cliente.....	28
2.3.8 Sistema de Sugerencias.....	28
2.3.9 Recurso Humano.....	30
2.3.10 Marco Conceptual.....	34

CAPITULO III

SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General.....	35
3.2. Hipótesis Específicas.....	35
3.3. Definición y Operacionalización de Variables.....	36

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de Investigación.....	39
4.2 Metodología de la Investigación	39
4.3. Población y Muestra.....	40
4.3.1. Población.....	40
4.3.2. Método de muestreo y tamaño de la muestra.....	40

4.4 Fuentes para la Obtención de la Información.....	40
4.4.1 Fuentes de recolección de Información.....	40
4.5 Técnicas de Recolección de Información.....	41
4.5.2 Encuesta.....	41
4.5.3 Cuestionario.....	42
4.6 Procesamiento Análisis e Interpretación de Resultados.....	42

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los datos.....	44
5.2. Presentación de los datos.....	44

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	60
6.2. Recomendaciones.....	62
6.3 Diseño de un Plan de Mejora Continua como Estrategia Efectiva en el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero	64
6.3.1 Justificación.....	67
6.3.2. Objetivos.....	68
6.3.2.1. Objetivo general.....	68
6.3.2.2. Objetivos específicos.....	68
6.3.3. Instrucciones Generales para el uso del Plan de Mejora Continua.....	69
6.3.3.1. Instrucciones para dar a conocer el plan.....	69
6.3.3.2. Instrucciones para su mantenimiento.....	70
6.3.4. Premisas básicas del plan.....	70
6.3.5. Ventajas del plan.....	71
ETAPA N° 1.	
6.3.6. Proceso Administrativo.....	72
6.3.6.1. Definición.....	72

6.3.6.2. Importancia del proceso administrativo.....	72
6.3.6.3. Planeación.....	73
6.3.6.3.1. Definición.....	73
6.3.6.3.2. Importancia de la Planeación.....	74
6.3.6.3.3. Principios de la Planeación.....	74
6.3.6.3.4. Ventajas de la Planeación.....	75
6.3.6.3.5 Desventajas de la Planeación.....	75
6.3.6.3.6 Diagnostico.....	76
6.3.6.3.7 Análisis FODA.....	76
6.3.6.3.8. Declaración de Misión y Visión.....	77
6.3.6.3.8.1. Misión.....	77
6.3.6.3.8.2. Visión.....	78
6.3.6.3.9 Establecimientos de Objetivos.....	78
6.3.6.3.10 Creación de Estrategias.....	79
6.3.6.3.11 Políticas y Procedimientos.....	79
6.3.6.4. Organización.....	80
6.3.6.4.1. Definición:.....	80
6.3.6.4.2. Importancia de la Organización.....	80
6.3.6.4.3. Principios de la organización.....	81
6.3.6.4.4 Departamentalización.....	82
6.3.6.4.5. Organigramas y Manuales.....	83
6.3.6.5. Dirección.....	83
6.3.6.5.1. Definición:	83
6.3.6.5.2. Importancia.....	83
6.3.6.5.3. Elementos de la dirección.....	84
6.3.6.5.4. Principios de la dirección.....	84
6.3.6.6. Control.....	85
6.3.6.6.1. Definición:.....	85
6.3.6.6.2 Etapas del Proceso de Control.....	85
6.3.6.6.3. Importancia del control.....	86

6.3.6.6.4. Principios básicos del Control.....	87
6.3.6.6.4 Tipos de Control.....	88
ETAPA N° 2.	
6.3.7 Liderazgo.....	88
6.3.7.1. Que es liderazgo.....	88
6.3.7.2. Que es un líder.....	89
6.3.7.3. Características que debe poseer un buen líder en la Alcaldía Municipal de El Divisadero	89
6.3.7.4 Valores que deben adquirir los líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	91
6.3.7.5. Resistencia al Cambio.....	92
6.3.7.6 Que son los Valores.....	92
6.3.7.7. Creencias, normas y actitudes.....	93
6.3.7.8. ¿Por qué son importantes los valores?.....	94
6.3.7.8.1. Formación de valores	94
6.3.7.9. Abrirse al Cambio.....	96
6.3.7.10. Factores por lo que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se resiste al Cambio.....	97
6.3.7.11. Los ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	99
6.3.7.12. Diez componentes culturales que tiene que considerar la Alcaldía Municipal de El Divisadero a la hora de realizar un cambio.....	103
6.3.7.13. Trabajo en Equipo.....	106
6.3.7.13.1. Tipos de Equipo.....	107
6.3.7.13.2. Diferencia entre Grupo y Equipo.....	108
6.3.7.13.3. Características de un equipo eficaz para el cambio en Alcaldía Municipal de El Divisadero	109
6.3.7.13.4. Por que Trabajar en Equipo.....	110
6.3.7.13. 5. Ciclo de Vida del Equipo.....	112
6.3.7.13. 6. Roles de Equipo.....	112

6.3.7.13.7. Liderazgo del Equipo.....	112
ETAPA N° 3.	
6.3.8 Círculos de Calidad.....	114
6.3.8.1. Procedimiento para establecer un proceso de círculos de calidad por parte de la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	114
6.3.8.2. Tipos de estrategias empleadas para formar los círculos de calidad.....	114
6.3.8.2.1. De arriba hacia abajo.....	114
6.3.8.2.2. De abajo hacia arriba.....	115
6.3.8.3. Formación de un Círculo de Calidad.....	116
6.3.8.3.1. Determinación de la estructura del círculo.....	116
6.3.8.4. Los cinco pasos para eludir las posibles trampas que acechan durante la introducción de los círculos de calidad en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	118
6.3.8.5. Sistema de Sugerencias.....	119
6.3.8.5.1. Guías para promover la participación activa en el sistema de sugerencias por parte de recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	119
6.3.8.6. Estrategias de Recursos Humanos hacia el futuro en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	120
6.3.8.7 Desarrollo del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	122
6.3.8.7.1. Definición.....	122
6.3.8.7. 2. Desarrollo de la organización.....	123
6.3.8.7 3. El desarrollo de personal forma parte de una escala individual o cultura de valores.....	124
6.3.8.7.4. Estrategia de Recursos Humanos para triunfar a través de las personas en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	125

6.3.8.8. Comunicación.....	126
6.3.8.8.1. Comunicaciones Internas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	126

ETAPA N° 4.

6.3.9 Mejoramiento Continuo.....	127
6.3.9.1. Pasos para la aplicación del mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	127
6.3.9.2. El propósito de una reunión de un grupo Kaizen.....	129
6.3.9.3. Actitudes que debe poseer la Alcaldía Municipal de El Divisadero al poner en práctica el mejoramiento continuo.....	130
6.3.9.4. El mejoramiento continuo en la práctica.....	131
6.3.9.5. Formas de cómo Implementar el Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	132
6.3.9.6 Implementación de las 5 s en el lugar de trabajo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	133
6.3.9.7. Hacer visible los problemas en la implementación del mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	134
6.3.9.8. Los Mandamientos del Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	135
6.3.9.9 Elementos Estratégicos para la Implementación del Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	136
6.3.9.10 Elementos de la Mejora Continua.....	138
6.3.9.11 Ventajas del mejoramiento continuo.....	138
6.3.9.12. Desventajas de la mejora continúa en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	139
6.3.9.13. Valores básicos del mejoramiento continuo.....	140
6.3.9.14. Resultados que se pueden obtener al implementar el Mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.....	142
BIBLIOGRAFÍAS.....	144

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En un mundo altamente competitivo las empresas que no logren adaptarse a los cambios trascendentales que el mismo medio exige, no lograran romper las barreras que las encaminen al éxito, es por ello que la investigación está orientada en el diseño de un plan de Mejora Continua que permitirá a la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Crear una organización más sólida en cuanto a sus principios y valores, esto contribuirá a mejorar sus relaciones interpersonales, aumentar el rendimiento del recurso humano, mayor productividad y competitividad por parte de la empresa. La investigación estará estructurada de la siguiente manera.

CAPÍTULO I

Está formado por el Planteamiento del Problema que comprende: El Análisis de la Situación Problemática en el cual se presenta la información a través de un proceso de lo general a lo particular, hasta ubicarlo en el momento actual. Luego se presenta el Enunciado del Problema, transformado en pregunta que requiere una respuesta lógica desde un punto de vista científico. Seguidamente se encuentra la Justificación que destaca la importancia que tiene la investigación y cuales serán los beneficios que de ella se derivan. Los Alcances y Limitaciones en donde aparecen hasta donde se pretende cubrir con la investigación y cuales son los obstáculos que se afrontan en el desarrollo de la misma. Al final del capítulo se presentan los objetivos de la investigación, los cuales definen el propósito por el que se desarrolla el problema.

CAPÍTULO II

Contiene el Marco de Referencia que está constituido por los Antecedentes Históricos, base normativa y la Base Teórica, que sustentará, la investigación de la Mejora Continua como estrategia efectiva en el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero

CAPÍTULO III

Está conformado por el Sistema de Hipótesis y Variables, el cual contiene: La formulación de Hipótesis que son las que guían la investigación que permitirán probar si se aceptan o se rechazan las diferentes alternativas que se han planteado en la investigación. La definición y Operacionalización de Variables en el cual se definen las variables en forma conceptual y operacionalmente.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se presenta la Metodología de la Investigación, reflejando: El tipo de investigación, que consiste en las condiciones en qué se clasifica la investigación: descriptiva y propositiva; Población y Muestra, donde resume la totalidad de la población delimitada en lugar y espacio; Métodos, Técnicas e Instrumento, lo cual está sustentado en el Método Científico y sus auxiliares; ello permitirá conocer el problema de diferentes puntos de vista. Las técnicas que se utilizaron durante la investigación son la entrevista y la encuesta en las que se obtuvo información necesaria para llevar a cabo la investigación. El Procedimiento

consistió en obtener Información para poder tabular y analizar los resultados. Luego; se hizo el análisis e interpretación de los resultados en la cual se incluyo la presentación de datos por medio de la información adquirida de los cuestionarios con su respectivo análisis absoluto y relativo.

CAPÍTULO V

Este capítulo nos muestra la presentación y análisis de los resultados obtenidos por medio de la recolección de información llevado a cabo por medio de una encuesta la cual fue realizada a través de un cuestionario dicho análisis e interpretación de resultados obtenidos servirá de base para la comprobación de hipótesis lo cual contribuirá a la elaboración de las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO VI

El cual consiste en la definición de conclusiones y recomendaciones las cuales se elaboraron en base a los resultados obtenidos en el capítulo IV, en donde las conclusiones nos muestran la comprobación de hipótesis por medio del análisis de los resultados obtenidos, dichas conclusiones muestran en que se esta fallando por lo que por medio de las recomendaciones se plateara los posibles pasos o procesos a seguir para corregir o mejorar los puntos en los que se esta fallando. Así como también nos muestra la Propuesta de el Plan de Mejora Continua que se recomienda se ponga en practica en la Alcaldía Municipal de El Divisadero como estrategia efectiva en el Recurso Humano que labora en ella.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO
DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA, COMO ESTRATEGIA EFECTIVA
EN EL RECURSO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO,
DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La administración desde sus inicios ha sido uno de los pilares para que las organizaciones alcancen eficiencia en sus actividades con nuevos pensamientos que contribuyan al logro de sus objetivos y metas. Se ha observado que las organizaciones que quieren formar parte de un mercado competitivo, tienen que poner en práctica ciertos planes, modelos y principios, por medio de una adecuada inducción para poder mejorar constantemente.

En la década de los ochenta las organizaciones gubernamentales y principalmente las alcaldías, se vieron afectadas por el conflicto armado en El Salvador, generando pérdidas y afectando el desarrollo económico y social de las mismas. Por lo tanto la alcaldía de El Divisadero en Morazán no fue la excepción, ya que esta continúa utilizando métodos desfasados, en cuanto a procesos, tecnología y métodos implementados para la eficiencia y eficacia en las actividades que realiza.

Ante esta difícil situación, la alcaldía está obligada a mantener y mejorar la calidad del servicio, esto se dará en la medida que el Recurso Humano cuente con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, apoyándose en nuevos enfoques administrativos y establecer nuevas teorías que creen nuevas posibilidades, en busca de un mejor desarrollo de sus actividades cotidianas, es por eso que las alcaldías deben actualizarse constantemente y aplicar todas aquellas

herramientas y estrategias que les permitan brindar un servicio al cliente altamente efectivo. Es por eso que el Recurso Humano debe de estar en la disponibilidad de adoptar los cambios como propios, que vayan en beneficio de la organización.

1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿En que medida un plan de mejora continua contribuirá a la prestación de un servicio eficiente, mejorando el desempeño del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un Plan de Mejora Continua como estrategia efectiva en el recurso humano de la alcaldía municipal de El Divisadero departamento de Morazán.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar como los factores internos inciden en el proceso de administración del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero departamento de Morazán.
- Elaborar un plan de mejora continua orientado a mejorar el desempeño del recurso humano de la alcaldía municipal de El Divisadero departamento de Morazán.

1.4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. JUSTIFICACIÓN.

Conforme al diagnostico realizado a la Alcaldía se ha encontrado que existe deficiencia en el Recurso Humano, debido al falta de herramientas, capacitación y disciplina, lo que genera desmotivación a los empleados, en este sentido es necesario realizar una investigación para corregir y mejorar al personal para que este labore de una forma mas eficiente. El hecho de que se lleve a cabo el diseño de un plan de mejora continua como estrategia de solución a las deficiencias encontradas recae en el éxito que los japoneses han obtenido al implementarlo por el grado de disciplina y percepción que existe en los planes que laboran, en donde los beneficios que trae este plan será tener un personal mas eficiente en sus labores, agilidad en tramites administrativos realizados por la alcaldía y una población satisfecha con el servicio que presta la alcaldía.

El motivo de realizar esta investigación recae en el hecho de que los usuarios cada día son más exigentes en cuanto a los servicios que prestan las alcaldías, estas se ven en la necesidad de adoptar cambios en el uso de técnicas, herramientas y estrategias que contribuyan al mejoramiento de los servicios que presta la alcaldía para ofrecer un mejor servicio a los usuarios, mejorando los métodos, técnicas, tiempos y el tipo de servicio que se le presta a las personas.

Este estudio es de gran beneficio en el sentido que pueda servir de base a futuras investigaciones en pro de la mejora de métodos, estrategias y técnicas que conlleven a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades que realizan para mantenerse en constante especialización, capacitación conforme a los nuevos cambios que se van dando en el mundo.

El problema en estudio se encuentra enmarcado en una área fundamental dentro de toda organización como lo es el personal que es la carta de presentación de toda institución ante las personas que la visitan y hacen uso de sus servicios en donde es necesario aplicar técnicas adecuadas de selección, capacitación, trabajo en equipo por medio de técnicas y métodos que mejor se adecuen a la solución del problema.

Para realizar la investigación se cuenta con el apoyo de el Sr. Ángel Rubén Benítez Andrade Alcalde Municipal de El Divisadero, Morazán y su Consejo Municipal los cuales nos proporcionaran la ayuda necesaria para realizar satisfactoriamente la presente investigación, así como también la colaboración de el personal que labora en el área de servicio al cliente de la alcaldía el cual compone la población a investigar ya que son el Recurso Humano donde ira enfocado el plan de mejora continua.

En lo que respecta a la Alcaldía Municipal de El Divisadero se beneficiara en los aspecto tales como: Disminución de la inasistencia, eficiencia y eficacia en sus actividades, al mismo tiempo una alta calidad en su servicio al cliente.

Al recurso humano le será productivo la implementación de la estrategia que contiene aspectos como: Sistema de Sugerencias, mayor oportunidad para desarrollar sus actividades, despertar el interés y disciplina de los empleados que laboran en la Alcaldía, resolución de problemas, cambio de cultura en la alcaldía, formación de círculos de calidad, lo cual permitirá al empleado se sienta satisfecho y seguro desarrollando sus actividades de manera eficiente.

1.4.2 Delimitación de la Investigación.

1.4.2.1 Delimitación Espacial

- Se tomo como unidad de análisis la Alcaldía Municipal de El Divisadero departamento de Morazán, específicamente el Recurso Humano que labora en ella.

1.4.2.2. Delimitación Teórica

- Se contó con toda la información necesaria por parte de El Alcalde y personal para realizar la investigación.
- Existe suficiente bibliografía para realizar la investigación.

1.4.2.3. Delimitación Temporal

- El periodo de tiempo en que se llevará a cabo la investigación es de junio a noviembre 2007, debido a que es el periodo establecido para la elaboración del anteproyecto y tesis.
- El tiempo disponible del personal de la alcaldía a quien estuvo dirigida la investigación, estuvo restringida a los horarios de visita.

CAPITULO II
MARCO DE
REFERENCIA

CAPITULO II.

2.0 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos de la alcaldía de El Divisadero.

El Divisadero es un municipio del departamento de Morazán en El Salvador. Tiene un territorio de 61.36 Km.² y una población estimada de 8,021 habitantes. Pertenece al distrito de San Francisco. Se divide en 7 cantones y 16 caseríos. Limita con al norte con San Carlos y San Francisco Gotera; al este con Jocoro; al sur con San Francisco y San Miguel; al oeste con San Miguel y San Carlos. Su alcalde es el Sr. Ángel Rubén Benítez Andrade. El cual ha recibido reconocimientos especiales por su contribución en calidad de funcionarios municipales a la dignificación de la persona humana a través de los programas y proyectos de desarrollo local que se impulsan en sus localidades. Y es por esa razón que siempre busca los medios para que su alcaldía trabaje de una forma eficiente y le de un buen servicio al publico

Para su administración, el municipio se divide en 7 cantones:

- Loma Larga
- Villa Modelo
- Llano de Santiago
- Loma Tendida
- San Pedro Río Seco
- Santa Anita

- Nombre de Jesús

Cuenta con cerros y ríos. Se encuentra ubicado al sur del departamento, cerca de la Ciudad de San Miguel. Existe la elaboración de productos lácteos, de jarcia y la explotación minera. Sus principales cultivos son: granos básicos, café, henequén, caña de azúcar, hortalizas y frutas. Hay crianza de ganado, porcinos y aves de corral.

Tienen una unidad de salud, once escuelas, dos iglesias católicas y doce iglesias evangélicas, una cancha deportiva, un grupo de AA y todos los servicios básicos.

2.1.2 Antecedentes Históricos de la Mejora Continua.

“Después de la segunda guerra mundial la mayoría de las compañías japonesas tuvieron que comenzar literalmente desde el principio. Cada día presentaba nuevos retos a los gerentes y a los trabajadores por igual y cada día significaba progreso. El solo permanecer en el negocio requería un progreso sin fin, y Kaizen se había convertido en una forma de vida.”¹

“EL Dr. W. Edwards Deming durante su permanencia en Japón se fijó en alguna de las dificultades que atravesaban las industria nacientes y empezó a aconsejarlas basado en su experiencia, en reducir los desperdicios de las

¹ **IMAI, MASAOKI**, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, Editorial CECSA, México 1992, Pág.41.

manufacturas bélicas estadounidense. La moral del país estaba por el suelo y, en consecuencia, la de la fuerza laboral.”²

La primera impresión de Deming al llegar al Japón, fue ver en las empresas la dificultad que tenían en no saber aprovechar los recursos, es por ello que el Dr. Deming basado en su experiencia les propuso una alternativa de solución para que estas pudieran salir del estancamiento procurando levantar el autoestima de los habitantes del mismo país para salir adelante.

Aunque el término Kaizen empezó a aparecer en occidente a mediados de los años 80 sus raíces se encuentran en las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. Después de la derrota de Japón, los Estados Unidos se interesaron en ayudar a la reconstrucción del país.

El mejoramiento continuo empezó a tomar fuerza en occidente durante la época que se llamo la década perdida; dando mayor énfasis a la innovación. Es por ello que no han alcanzado el desarrollo, competitividad y calidad en el trabajo como lo han logrado los países orientales. Pues a Japón le interesaban los cambios graduales y no abruptos como los de occidente.

A mediados de los ochenta, el Kaizen entro a formar parte de la teoría japonesa e administración y las consultoras en administración occidental se

² CANE SHEILA, Estrategias Kaizen, “Como Triunfar A través de las Personas”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia1, 997, Pág.3.

apropiaron el termino con rapidez para designar una amplia variedad de practicas administrativas que en un comienzo se dieron como experiencia japonesa que pretendían fortalecer las compañías de ese país en las áreas de mejoramiento continuo, antes que en la de innovación. Según esta teoría la gran fortaleza de las compañías japonesas radica en la importancia que le dan a los procesos, y no a los resultados, pues se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore continuamente las imperfecciones que se presentan en las diferentes etapas del proceso.

Cuando apareció la estrategia Kaizen, los occidentales adoptaron rápidamente el concepto, pero fue en Japón donde se desarrollo debido a que en este país se le dio la debida importancia a mejorar continuamente todas las áreas que conforman la organización; no olvidando que la innovación es parte de los procesos de mejora.

A medida a transcurrido el tiempo las empresas japonesas han enfrentado grandes retos, pues tenían que sobreponerse a los países que eran mas competitivos, para hacerle frente a esto surgió una nueva estrategia que cambio el mundo de las compañías japonesas como lo es el Kaizen, que les permitió escalar altos niveles de aceptación a nivel mundial.

2.1.3 Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos.

“El campo de la Administración de Recursos Humanos no apareció de improviso por el contrario evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Al trazar esta evolución se puede también adquirir

una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente que a su vez se encuentra en perpetuo cambio”³

La administración de recursos humanos no surgió de la nada, si no que ha venido evolucionando paulatinamente debido a la necesidad de las empresas de ser mejores, basándose en este recurso para satisfacer las demandas del mercado.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas administrativas de personal por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Debido a la existencia de la humanidad se hace imposible mencionar una fecha exacta a ciencia cierta debido a que las técnicas de administración de personal han sido fundamentales en la educación y desarrollo de las habilidades que conduzcan al mayor rendimiento de las actividades que realiza el ser humano.

³ **WERTHER B. WILLIAN, JR., KEITH DAVIS**, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición, México 1,995, Pág. 33.

“En toda época la humanidad ha tratado de desarrollar normas específicas que regulen su actuar independientemente de las culturas y costumbres, lo que ha permitido un mayor trabajo en equipo.”⁴

Las empresas tienen que estar conscientes que el personal independientemente de sus patrones culturales debe de buscar el bien común para el logro de los objetivos, y así poder mantener la armonía dentro de la organización.

Entre los desafíos más serios que en materia de recurso humano se presentan en el mercado global de trabajo está, el creciente desajuste entre los puestos que surgen con una mayor exigencia de habilidades y los niveles de capacidad de la gente que está disponible par llenarlos.

El mercado laboral se vuelve cada vez más exigente y competitivo por lo tanto las personas que quieran entrar a este enorme desafío deben estar preparadas y cumplir con los lineamientos que las empresas ponen en materia de puesto; para no crear un desequilibrio laboral y poder lograr los resultados deseados.

El propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal y la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, mejorar las contribuciones que efectúa el personal en la organización constituyen una meta tan

⁴ **VENTURA, JOSE GERMAN**, “Tesis de Administración de Empresas”, Análisis de los factores administrativos que influyen en la evaluación del desempeño del recurso humano en los proyectos de desarrollo comunal que financia el organismo no gubernamental Visión Mundial en el departamento de San Miguel Universidad Capitán General Gerardo Barrios, 1,994, Pág. 27.

esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo la muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal.

Las opiniones del personal deben estar enfocadas a resolver los problemas que surjan dentro de la organización y estas deben ser apoyadas por el recurso humano las cuales deben de ser desde un punto de vista profesional, no perjudicando a la organización en todo su entorno.

2.2 MARCO NORMATIVO

Toda empresa ya sea pública o privada esta obliga a cumplir con ciertos requisitos que las leyes les exigen. Las municipalidades, se rigen por lo dispuesto en la Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal, La Ley del Servicio Civil y Reglamentos Internos de la Institución, que no violan las leyes mencionadas anteriormente.

El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.

Según la constitución de la República de El Salvador en el capítulo VI sección segunda los departamentos se dividen en municipios los cuales están regidos por un consejo formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores, estos son algunos parámetros generales en las regulaciones de la alcaldía y/o municipalidades.

Según esta ley se establece en el art. 202 que el reglamento al cual se someterá la institución en primera instancia será el código municipal diciendo que los municipios se regirán por el código municipal. La Constitución faculta y hace referencia a la autonomía de la institución en ciertos aspectos como es lo económico; en lo técnico y lo administrativo esta da la libertad para la ejecución de obras y decidir que hacer en la municipalidad lo que mejor les parezca siempre y cuando contrarié a la legislación que regula las municipalidades, el art. 203 hace mención de esto y el art. 204 da específicamente la regulación:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones publicas
2. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia.
4. Nombrar y remover funcionarios y empleados de su dependencia.
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
6. Elaborar sus tarifas de impuestos.

La importancia de los municipios, radica en lo que se cita en el art. 2 del código Municipal, que dice: Constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del municipio esta encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Las regulaciones que se establecen en el código Municipal sobre lo que compete a las municipalidades en lo referente a la prestación de servicios con:

- ❖ La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro publico.
- ❖ Formación del registro ciudadano
- ❖ Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercado y abastecimientos de productos de consumo de primera necesidad, como mercado, tiangué y matadero.
- ❖ También las prestaciones de servicio de aseo, barrido de calle, recolección y disposición final de la basura.
- ❖ Prestación del servicio de cementerio, servicios funerarios, control de cementerio y servicios funerarios prestados por particulares.

En el art. 7 establece que los servicios públicos pueden ser prestados directamente por las municipalidades en forma directa, a través de organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones de contrato, o por concesión otorgada por licitación pública. Los municipios no tienen ninguna obligación de pagar total o parcialmente las obras o servicios que no hayan sido construidas por contrato o por convenio.

2.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.3.1. Fundamentos Teóricos

Mejora Continua, Calidad, Servicio de Atención al Cliente, son términos que serán definidos y tratados dentro de los parámetros establecidos en el desarrollo del

marco teórico de este trabajo, debido a que se propone establecer un Plan de Mejora Continua aplicado al Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán tratando así de mejorar el Servicio de Atención al Cliente para el área establecida dentro de la alcaldía.

2.3.2. Mejora Continua (KAIZEN)

La esencia de Kaizen es sencilla y directa. Kaizen significa mejoramiento. Más aun Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores.

Muchas organizaciones no se dan cuenta que poseen rasgos de mejora continua en los diferentes procesos administrativos, debido a la poca importancia que la alta dirección le da a esta, por estar sumergida a sus métodos tradicionales; para que esta pueda ser efectiva depende de la voluntad que le dediquen a la alta administración y así dar a conocer los conocimientos de la mejora continua.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no se debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la empresa. La creencia de que debe haber mejoramientos interminables esta hondamente arraigada en la mentalidad japonesa.⁵

La clave de la práctica japonesa es que la responsabilidad por la calidad descansa en quienes fabrican las partes .Los trabajadores y los supervisores, mas

⁵ IMAI MASAOKI, Ídem. Pág. 41.

que el departamento corporativo de control de calidad, son responsables de este aspecto.

El personal operativo es uno de los ejes principales para la verificación de la materia prima e insumos que son utilizados para la fabricación de un producto, es por ello que se debe tener el sumo cuidado de no dejar pasar productos defectuosos al encargado del siguiente proceso, porque es de considerar que el encargado de este es nuestro cliente.

“En el control total de la calidad la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las persona; instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el control total de la calidad.”⁶

Es importante que el empleado cambie de actitud con respecto a su trabajo para esto es necesario ir metalizándose nuevos en enfoques, reglas, procedimientos y criterios que cambien la cultura organizacional que van encaminados a ser cada día mejor que antes para dar resultados favorables a la compañía.

La adopción de técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran sumadas a sus propios desarrollos en la mejora de los procesos, como así también en el análisis de las necesidades de los clientes, dieron lugar a un método y sistema de mejora continua denominado Kaizen. A su desarrollo han

⁶ **IMAI MASAOKI**, Ídem. Pág. 79

contribuido: Masaaki Imai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno entre otros importantes consultores y asesores en materia de calidad y productividad.⁷

Esta metodología denominada Kaizen requiere de una fuerte disciplina, esa concentración necesaria para mejorar de forma continua, retando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.

⁷ Monografías .com

2.3.2.1 El Kaizen y las actividades o procesos administrativos.

En primer lugar debemos definir que es el Kaizen. El Kaizen es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la Calidad, los Costos y los tiempos de Entrega (QCD). Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad.⁸

2.3.2.2. Estandarización.

Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe gerencia diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La gerencia debe especificar con claridad los estándares

⁸ Degerencia.com

para los empleados, como la única manera de garantizar el QCD para satisfacción del cliente.⁹

2.3.3. Calidad

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

Joseph M. Juran 1951 entiende por calidad “la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso”, Juran plantea que para gestionar la calidad hay que aplicar su Trilogía, que consiste en:

- ☒ Planeación de la calidad
- ☒ Control de la calidad
- ☒ Mejoramiento de la calidad

⁹ Degerencia.com

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las áreas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

2.3.3.1. Dimensiones de la Calidad

Druker (1990, Pág. 41). Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas.¹⁰

La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- *Fiabilidad:* Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

¹⁰ Monografías.com, Mejora continua del Servicio al Cliente.

- *Seguridad:* Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- *Capacidad de Respuesta:* Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- *Empatía:* Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.
- *Intangibilidad:* Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:
 - Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si no se utiliza, éste se pierde para siempre.

- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

2.3.3.2. Herramientas básicas de mejora de la calidad

Las herramientas de la calidad son instrumentos utilizados en los procesos de mejora continua para facilitar la resolución de los problemas. Su aplicación por lo general no precisa complejos conocimientos teóricos ya que la metodología asociada a ellas es bastante simple.

2.3.3.3. Calidad del trabajo administrativo

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

- Formación
- Motivación
- Dirección

Formación. Podría parecer axiomático que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la

calidad como desde el de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

Motivación. Es un tema muy amplio y sobre el que se ha escrito mucho. No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

Dirección. La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa.

Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar la calidad. Los empleados deben saber que la dirección se preocupa.

El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados de un departamento. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los

empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados.

Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor no es la de estar encima del empleado, comprobando y verificando cada una de sus acciones, sino la de inspirar, capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía y metodología del empowerment, y la administración participativa.

2.3.4. Servicio

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

- *Simultaneidad:* Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
- *Inseparabilidad:* Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.¹¹

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

¹¹ Monografias.com, Mejora continua del Servicio al Cliente. Pág. 11

“Es un proceso, mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones” (Berrey Leonard, 1989).¹²

2.3.5. Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

2.3.6. La medición de la Calidad

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado. La gestión y la mejora de la calidad requieren identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario.

2.3.6.1. Indicadores internos

La información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas.

¹² Monografias.com, Mejora continua del Servicio al Cliente. Pág. 11

2.3.6.2. Indicadores externos

Trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios.

2.3.7. Cliente

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar. ¹³

2.3.8. Sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y autodisciplinados.

¹³ Monografias.com, Mejora continua del Servicio al Cliente. Pág. 13

Para que tengan éxito, los programas de sugerencias necesitan venderse internamente. Eventos especiales, publicidad, boletines internos y periódicos, juntamente con folletos promocionales precisos y vigorosos, son los ingredientes para mantener el sistema vivo y en buen funcionamiento. No hay que esperar que los sistemas sigan trabajando sin mantenimiento, revisión y nueva inspiración. Cumplidos estos ingredientes, los programas de sugerencias son un sistema muy valioso para cosechar ideas innovadoras.

El sistema de sugerencias es una parte integral del Kaizen orientado al individuo. La alta administración debe implantar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Los principales temas de sugerencias de las compañías japonesas son en orden de importancia:

- Mejoramientos en el trabajo propio.
- Ahorros en energía, material y otros recursos.
- Mejoramientos en el entorno de trabajo.
- Mejoramientos en las máquinas y procesos.
- Mejoramientos en artefactos y herramientas.
- Mejoramientos en el trabajo de oficina.
- Mejoramientos en la calidad del producto.
- Ideas para los nuevos productos.
- Servicios para y relaciones con el cliente.
- Otros.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

2.3.9 RECURSO HUMANO

Definición:

“Se refiere a las personas que conforman una organización y que se encuentran dispuestas, capaces y deseosas de trabajar para contribuir a los Objetivos de la empresa”¹⁴

El Recurso Humano es el más valioso para todo tipo de empresa, ya que sin el sería imposible producir; es por esta razón que las empresas deben prestar mayor atención a este recurso con el objetivo de generar altos índices de productividad

Pensar que una mayor calidad, y el aumento de la eficiencia no se va a dar por sí sola; lo logra la gente, sobre todo aquellos que se suponen piensan y dirige.

Hoy en día el personal no se le debe ver como elemento que contribuye a generar utilidades; si no, como un recurso que aporte ideas para mejorar la calidad.

¹⁴ **WILLIAM B. WERTHER. JR, KEITH DAVIS** “Administración de personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 2,000 Pág. 6-573

Pero hay que tener en cuenta que esto se puede lograr involucrando a todo el personal, a través de capacitaciones y participaciones en la toma de decisiones para lograr los resultados esperados.

El primer paso para lograr el éxito con el KAIZEN, basado en la importancia de la gente, consiste en otorgar a los recursos humanos la prioridad que jamás se le había dado. Muchas estrategias de negocios han fracasado en occidente porque dejan a un lado el componente esencial para triunfar: la fuerza laboral.

La administración se debe preocupar de mantener el ambiente propicio para el mejor desempeño de sus actividades ya que estos contribuyen a lograr de la mejor manera que el ideal que se a propuesto busque el beneficio de la organización

“La efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos. Si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad; por lo contrario, si carecen de elementos capaces se puede esperar que los esfuerzos por alcanzar las metas sean infructuosas”¹⁵

Para alcanzar las metas es necesario que el personal esté capacitado y cuente con las herramientas necesarias para disminuir la cantidad de errores que se

¹⁵ **GALICIA ÀRIAS, FERNANDO**, “Administración de Recursos Humanos “Editorial Trillas, Cuarta Edición, México 1,989. Pág. 478.

puede cometer en el proceso y así lograr calidad y una mayor efectividad en las actividades realizadas.

Un bajo nivel moral predispone a los empleados a comportamiento inconvenientes, tales como las ausencias, la rotación de empleo, y la disminución de la producción; sin embargo la moral no es el único factor en que se fundamentan estos criterios de la eficiencia. Una moral alta trae como consecuencia la satisfacción del empleado en el desempeño de su trabajo para su compañía y su supervisor inmediato.

Ahora no solo basta con aumentarle el salario a las personas para mantenerlas motivadas, la empresas deben poner todo su empeño para buscar la manera correcta para que el personal se sienta cómodo desarrollando sus actividades. Si al empleado la empresa le hace ver lo importante que es él; este se sentirá alagado; ya que permitirá mejor comunicación entre jefe y subalterno lo que le motivará a hacer las cosas mejor.

En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse n decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la organización. Ansían disponer de la oportunidad de compartir de sus conocimientos y obtener enseñanzas de sus experiencias.

El personal de una empresa busca tener más protagonismo en el entorno de la organización debido a que quiere participar en las decisiones que vayan encaminadas a su trabajo, y así sentir que forma parte del éxito.

“Las personas derivan mayor satisfacción de su trabajo cuando impera la cooperación y el trabajo en equipo. Esto les permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones. La organización, por su parte, obtiene un éxito mayor, ya que opera más eficazmente. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen.”¹⁶

Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Sea que estudiemos, leamos, cambiamos un neumático o laboremos en una línea de montaje, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y en la destreza con la que la ejecutamos.

Para que un empleado pueda desempeñar sus tareas de una manera más efectiva es necesario que el ambiente en el cual se desenvuelve reúna las condiciones de seguridad e higiene ya que aparentemente no es un factor que influye en la productividad de la persona, pero si se observa más detenidamente se encontrará que repercute en la motivación y en la realización de sus actividades.

¹⁶ **DAVIS, KEITH; NEWSTRON, JOHN** “Comportamiento Humano en el Trabajo” Editorial Mc Graw Hill, Décima edición, México, 1999, Pág. 16.

Nadie duda que un ambiente incómodo, ocasiona efectos negativos: Disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal. Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo mas cómodo y agradable, el empleados eleva el autoestima.

2.3.10 MARCO CONCEPTUAL

Plan de Mejora Continua

Herramienta administrativa que utilizan las empresas para el mejoramiento en marcha que involucra al personal administrativo y operativo.

Los factores internos

Son aquellos que se encuentran en el entorno de las actividades que realiza una empresa y que de ello depende el éxito o fracaso de la misma.

Proceso de Administración

Es el conjunto de fases sucesivas interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos de la empresa.

Estrategia efectiva

Es la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos al más bajo costo posible por parte de un grupo de personas que se encuentran dispuestas, capaces y deseosas de trabajar para contribuir a las metas de la empresa.

CAPITULO III
SISTEMA DE
HIPOTESIS Y
VARIABLES

CAPITULO III

3. SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

H_i: Es necesario diseñar un plan de mejora continua como estrategia efectiva en el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.

H_o: No es necesario diseñar un plan de mejora continua como estrategia efectiva en el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.

3.2 Hipótesis Específicas.

H_i: Los factores internos inciden en el proceso de Administración del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

H_o: Los factores internos no inciden en el proceso de administración del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

H_i: El plan de mejora continua mejorará el desempeño del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán .

H_o: El plan de mejora continua no mejorará el desempeño del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.

3.3 Definición y Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p>Hipótesis General V.I. Plan de Mejora Continua</p>	<p>Herramienta administrativa que utilizan las empresas para el mejoramiento en marcha que involucra al personal administrativo y operativo</p>	<p>Documento que comprenderá visión, misión, objetivos, metas, sistema de sugerencias, círculos de calidad de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de calidad administrativa -Optimización de recursos -Círculos de calidad -Eficiencia
<p>V.D. Estrategia efectiva en el Recurso Humano.</p>	<p>Es la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos al más bajo costo posible por parte de un grupo de personas que se encuentran dispuestas, capaces y deseosas de trabajar para contribuir a las metas de la empresa.</p>	<p>Son los pasos a seguir por parte del personal administrativo y operativo que alcanzan los propósitos organizacionales reduciendo al máximo los costos de operación de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia -Eficacia -Motivación. -Capacitación. -Evaluación del Desempeño

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p>Hipótesis Específicas</p> <p>V.I.</p> <p>Los factores internos</p>	<p>Son aquellos que se encuentran en el entorno de las actividades que realiza una empresa y que de ello depende el éxito o fracaso de la misma.</p>	<p>Se considera como las fortalezas y debilidades que de alguna manera inciden en las actividades que realiza la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán</p>	<p>-Visión</p> <p>-Misión</p> <p>-Fortalezas y debilidades</p> <p>-Relaciones interpersonales</p>
<p>V.D.</p> <p>Proceso de Administración</p>	<p>Es el conjunto de fases sucesivas interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos de la empresa.</p>	<p>Es una serie de elementos de los que tiene que valerse la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán para el logro de los objetivos y metas.</p>	<p>-Planeación</p> <p>-Organización</p> <p>-Dirección</p> <p>-Control</p>

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Hipótesis Específicas V.I. Plan de Mejora Continua	Herramienta administrativa que utilizan las empresas para el mejoramiento en marcha que involucra al personal administrativo y operativo	Documento que comprenderá visión, misión, objetivos, sistema de sugerencias, círculos de calidad de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.	-Sistema de calidad administrativa -Optimización de recursos -Círculos de calidad -Eficiencia
V.D. Desempeño del Recurso Humano	El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados, mediante las personas que se encuentran capaces y dispuestas para trabajar.	Es el esfuerzo individual y colectivo que los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán ponen de manifiesto para lograr los objetivos y metas organizacionales	-Capacitación -Evaluación del desempeño -Incentivos laborales -Responsabilidad laboral.

CAPITULO IV
METODOLOGIA
DE LA
INVESTIGACION

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Mediante el estudio descriptivo. El presente trabajo estará enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva. Se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán las diferentes variables que componen la investigación, luego de recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada a los clientes, se diseñará un modelo de Plan de Acción que podrá ser implementado en el área. Con el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido un análisis; ya que se miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno en estudio; mientras que a través de el estudio correlacional se tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos o más conceptos o variables.

4.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

La presente es una investigación no experimental ya que la obtención de datos se realizara de una sola vez en cada unidad de análisis, la cual se realizara a través de la aplicación de un instrumento de recolección de información, con aplicación única a cada uno de los sujetos de la investigación.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1 Población

La población objeto de estudio son los 16 empleados con los que cuenta la alcaldía Municipal de El Divisadero departamento de Morazán.

4.3.2 Método de muestreo y tamaño de la muestra

En la institución objeto de estudio existe una población pequeña, por lo que no se hizo necesario implementar la formula muestral, pues al aplicarla, la muestra no seria significativa; es por eso que se considera la población finita ya que se tomara el cien por ciento para efectos de la investigación.

4.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

4.4.1 Fuentes de recolección de información.

El volumen y el tipo de información tanto cualitativa como cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos y las hipótesis de la investigación, ya que de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Las técnicas e instrumentos a elegir se determinan a través del fenómeno que se esta investigándose, en el caso de nuestro fenómeno en estudio se utilizara la técnica de la encuesta a través del instrumento del cuestionario.

Fuentes Primarias:

Nuestras fuentes de información primarias será toda la información que los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero nos puedan proporcionar a través de la encuesta que se les pasara para la recolección de la información.

Fuentes Secundarias:

Para la presente investigación se utilizaran todos los textos ya sea impresos o virtuales que sirvan de apoyo al desarrollo de la presente investigación como lo son: libros, revistas, folletos e Internet.

4.5 Técnicas de recolección de información.

4.5.1. Encuesta

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorara través de la encuesta. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas.¹⁷

¹⁷ Soriano Rojas, Raúl, Guía Para Realizar Investigaciones Sociales, Plaza y Valdés Editores, México, 1991, Págs. 137

4.5.2 Cuestionario

La construcción de este instrumento presupone seguir una metodología sustentada en.: El cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de investigación.

Cada una de las preguntas que se incluirán estarán dirigidas a conocer los aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas que servirán para indagar sobre dos o más variables.

En esta fase se asegurara que todas las variables, a través de sus indicadores, estén siendo efectivamente explorados por las preguntas y que la información resultante sea la buscada.

4.6 PROCESAMIENTO ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Cuando se ha terminado la etapa del trabajo de campo, debe prepararse el cuestionario para la etapa de procesamiento de información.

Para el procesamiento de la información existen diversos métodos, cuya utilización esta condicionada por el tamaño de la muestra, el número de preguntas del instrumento, las formas de presentación requeridas y el tipo de análisis a realizar, así como los recursos financieros y materiales disponibles.

En el proceso de procesamiento de la información se utilizará la tabulación manual la cual consiste en utilizar hojas tabulares en las que se concentra la información, colocando en el lado izquierdo el número de pregunta y en la parte superior las respuestas. Luego cada una de las preguntas se convierte en un cuadro estadístico con su respectivo gráfico circular y el respectivo análisis.

CAPITULO V

ANALISIS E

INTERPRETACION DE

RESULTADOS

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Datos.

Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, departamento de Morazán.

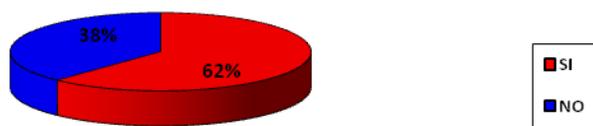
Pregunta N° 1 ¿Cuenta la Alcaldía con una visión? Si su respuesta es si menciónela.

OBJETIVO: Determinar si el personal de la de la Alcaldía Municipal de El Divisadero conoce la visión.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	16	100%

Grafico N° 1



ANÁLISIS:

Los resultados muestran que el 64% de la población encuestado conoce la visión de la empresa por el contrario, el 36% contestó que no tiene idea.

INTERPRETACIÓN:

Los datos muestran que la mayoría del personal administrativo opina que la Alcaldía cuenta con una visión ya que tiene bien definido a donde quiere llegar; y el restante considera que no por que existe una comunicación inadecuada para que estos la puedan conocer.

Pregunta N° 2 ¿Tiene conocimiento de la misión institucional que tiene la Alcaldía?

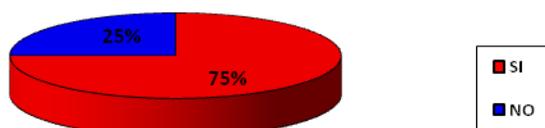
Si su respuesta es si menciónela.

OBJETIVO: descubrir si el personal de la Alcaldía conoce la misión.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Grafico N° 2



ANALISIS:

Según los datos recopilados indican que el 75% tiene conocimiento de esto; mientras que el 25% del personal no conoce la misión de la institución.

INTERPRETACION:

Se puede notar que la mayor parte del personal encuestado tiene conocimiento de la misión por que la comunicación que existe en la alcaldía ha permitido que estos la conozcan. Y la minoría no la conoce debido a las actividades que están realizando.

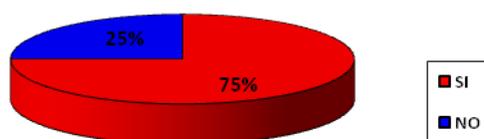
Pregunta N° 3 ¿Tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Alcaldía? Si su respuesta es si mencione algunas.

OBJETIVO: Identificar si el personal administrativo tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Alcaldía.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 3



ANALISIS:

De los resultados obtenidos se encuentra que el 75% de los encuestados tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la Alcaldía por lo que el 25% no conoce sus fortalezas y debilidades de la misma.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados reflejados en la tabla informativa nos indica que gran parte del personal administrativo tiene conocimiento de las fortalezas pues dentro de estas se encuentra tecnología, credibilidad, experiencia en lo referente a las tareas que realizan.

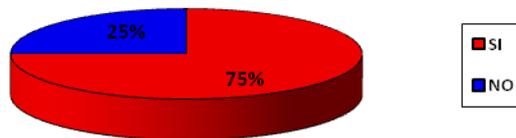
Pregunta N° 4 ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales mejoran el desempeño del recurso humano? ¿Por que?

OBJETIVO: Conocer si las buenas relaciones interpersonales mejoran el desempeño del recurso humano.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 4



ANÁLISIS:

El 75% de la población encuestada manifiesta que las buenas relaciones interpersonales mejoran el desempeño del recurso humano y el 25% considera que no.

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte del personal administrativo encuestado cree que las buenas relaciones interpersonales mejorarán el desempeño del recurso humano ya que existe una buena comunicación, y existe un buen ambiente laboral.

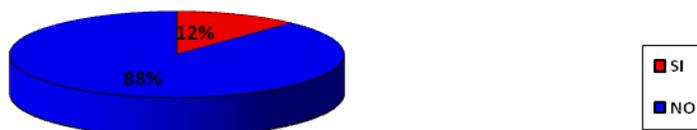
Pregunta N° 5 ¿Tiene conocimiento usted si esta Alcaldía cuenta con planeación clara y ordenada para el logro de los objetivos y metas? Si su respuesta es si explíquela.

OBJETIVO: Determinar si el personal tiene conocimiento si esta Alcaldía cuenta con planeación que permita alcanzar sus objetivos y metas.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	14	88%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 5



ANÁLISIS:

Según los resultados obtenidos dan a conocer que el 12% de los encuestados que existe una planeación clara para sus actividades por lo que el 88% manifiesta que no.

INTERPRETACIÓN:

Los datos obtenidos reflejan que la mayoría del personal administrativo no tiene conocimiento que la Alcaldía cuenta con planeación clara y ordenada para el logro de los objetivos y metas. Es decir que no se cuenta con un plan de trabajo bien definido y el resto considera que si se les brinda la orientación adecuada.

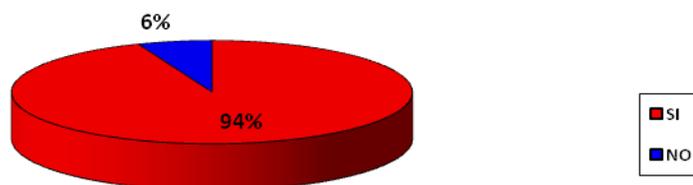
Pregunta N° 6 ¿Cuenta la Alcaldía con una estructura organizacional que permita alcanzar sus objetivos y metas? Descríbala.

OBJETIVO: Descubrir si la Alcaldía cuenta con una estructura organizacional que les permita alcanzar sus objetivos y metas.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 6



ANÁLISIS:

Como puede observarse la Pregunta N° 6, un 94% del personal administrativo encuestado contestó afirmativamente y el 6%, negativamente.

INTERPRETACIÓN:

En este cuadro los porcentajes obtenidos refleja que la Alcaldía cuenta una estructura organizacional que permite alcanzar sus objetivos y metas ya que cada una de sus departamentos y secciones se encuentran bien definido lo que facilita una mejor coordinación de todas sus actividades.

Pregunta N° 7 ¿La dirección que utiliza la Alcaldía facilita el buen desempeño de los trabajadores en cada una de sus tareas? Explique como.

OBJETIVO: Identificar si la dirección que utiliza la Alcaldía le facilita el buen desempeño de los trabajadores en cada una de sus tareas.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	56%
NO	7	44%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 7



ANÁLISIS:

La tabla muestra que un 56% del personal encuestado considera que la dirección que utiliza la Alcaldía facilita el buen desempeño de los trabajadores, mientras que un 44% no lo considera así.

INTERPRETACIÓN:

Los base a los datos obtenidos se nos muestra que la mayor parte del personal administrativo considera que la dirección que utiliza la Alcaldía facilita su buen desempeño de los trabajadores, debido a que cada trabajador tiene bien definido cual es el objetivo que tiene la Alcaldía, y el resto considera que no debido a que los dirigentes no saben muy bien algunas funciones que realizan los trabajadores.

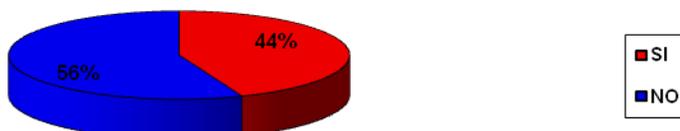
Pregunta N° 8 ¿Es necesario que la Alcaldía aplique mecanismos de control para verificar si las actividades que se realizan son las adecuadas?

OBJETIVO: Conocer si la Alcaldía aplica mecanismos de control para verificar si las actividades que se realizan son las adecuadas.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 8



ANÁLISIS:

La Pregunta N°8 muestra que un 56% del personal encuestado contestó que no es necesario aplicar mecanismos de control para verificar si las actividades que realiza son las adecuadas y un 44% dice que si es necesario.

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar en los datos obtenidos la mayoría del personal administrativo no cree necesario aplicar mecanismos de control por que ellos realizan eficientemente sus actividades y considera que eso genera presión.

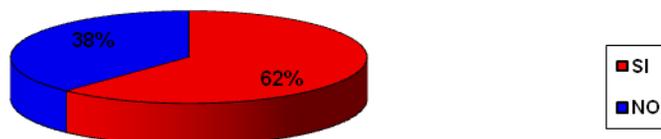
Pregunta N° 9 ¿Cuenta la Alcaldía con un sistema de calidad administrativa?
Mencione como se aplica.

OBJETIVO: Identificar si el personal tiene conocimiento si la Alcaldía cuenta con un sistema de calidad administrativa.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 9



ANÁLISIS: De acuerdo con la información obtenida en el cuadro solo un 62% de la población encuestada contestaron que la Alcaldía cuenta con un sistema de calidad administrativa y el 38% contestó que no.

INTERPRETACIÓN:

Un alto porcentaje del personal administrativo opina que la empresa cuenta un sistema de calidad administrativa por que se les orienta como deben realizar sus actividades y el resto considera de que no.

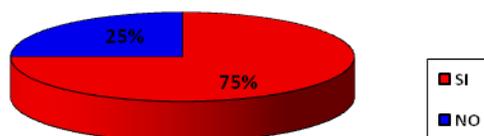
Pregunta N° 10 ¿La Alcaldía le brinda las herramientas necesarias para optimizar los recursos? Mencione cuales son.

OBJETIVO: Descubrir si la Alcaldía les brinda las herramientas necesarias al personal administrativo.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 10



ANÁLISIS:

De la población encuestada un 75% respondió que la Alcaldía brinda las herramientas necesarias para optimizar los recursos mientras que un 25% contestó negativamente.

INTERPRETACIÓN:

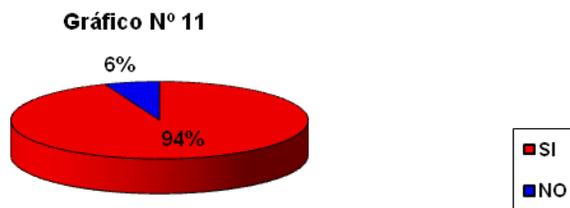
De lo anterior se percibe que el mayor porcentaje del personal administrativo opina que la Alcaldía les brinda las herramientas necesarias para optimizar los recursos, ya que se cuenta con la tecnología adecuada para lograr lo propuesto por la alta administración y se trata de mejorar los estándares de calidad, por lo que siempre están abiertos a nuevos procesos para ser mas eficientes.

Pregunta N° 11 ¿Considera que la formación de los círculos de calidad ayudaría a las resolución de problemas dentro de su área de trabajo? Si su respuesta es si mencione por que.

OBJETIVO: Demostrar que la formación de los círculos de calidad ayudaría a la resolución de problemas dentro de su área de trabajo.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos indican que el 94% de los encuestados consideran que la formación de los círculos de calidad ayudaría a la resolución de problemas dentro de su área de trabajo y el 6% considera que no.

INTERPRETACIÓN:

Al analizar las respuestas del cuadro anterior se observa que un gran porcentaje del personal administrativo considera que la formación de los círculos de calidad es de suma importancia debido a que estos ayudarían a solucionar los problemas y se lograrían el mejoramiento de la calidad constantemente y cada quien encontraría la forma de hacer eficiente su trabajo.

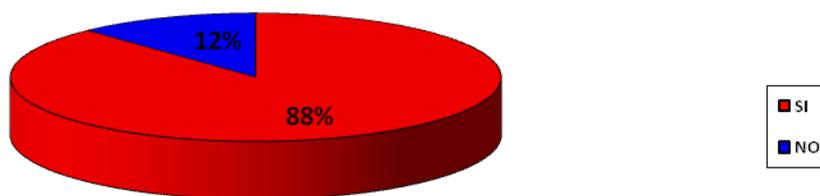
Pregunta N° 12 ¿Al realizar con eficiencias sus actividades contribuirá al cumplimiento de la visión y misión de la Alcaldía? Mencione como.

OBJETIVO: Identificar que al realizar sus actividades el recurso humano contribuirá al cumplimiento de la visión y misión de la Alcaldía.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	2	12%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 12



ANÁLISIS:

Los resultados indican que el 88% de los encuestados creen que al realizar con eficiencia sus actividades contribuirán al cumplimiento de la visión y misión de la Alcaldía.

INTERPRETACIÓN:

Los datos anteriores muestran que la mayoría del personal administrativo cree que al realizar con eficiencias sus actividades se contribuirá al cumplimiento de la visión y misión, pues se logrará el aprovechamiento al máximo de todos los recursos con que cuenta la Alcaldía.

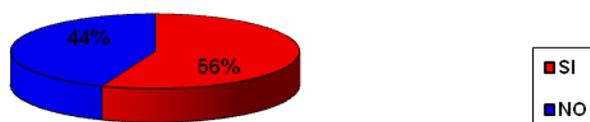
Pregunta N° 13 ¿Considera que la falta de capacitación continua dificulta desempeñar sus tareas eficientemente? ¿Por qué?

OBJETIVO: Verificar si la falta de capacitación continua dificulta al personal para desempeñar sus actividades eficientemente.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	56%
NO	7	44%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 13



ANÁLISIS:

Según el 56% del personal administrativo considera que la falta de capacitación continua dificulta desempeñar sus tareas eficientemente y mientras el 44% cree que no.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que un buen porcentaje del personal administrativo considera que la falta de capacitación continua dificulta desempeñar sus tareas ya que muchas veces se hacen de manera indebida, debido a la falta de experiencia y conocimiento; y el resto considera que la capacitación no necesariamente debe ser continua pero si periódica, lo cual ayudara a estar actualizados para ser mas eficientes.

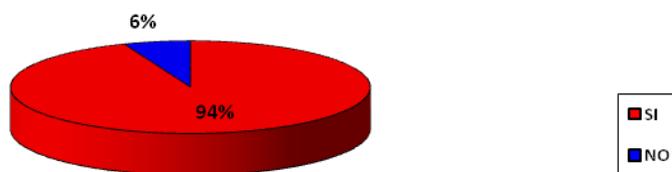
Pregunta N° 14 ¿Existe en la Alcaldía algún sistema que permita evaluar el desempeño del recurso humano? Si su respuesta es si mencione cual es.

OBJETIVO: Determinar si existe un sistema que permita evaluar el desempeño del personal de la Alcaldía.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 14



ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos el 94% del personal administrativo respondió que no existe en la empresa un sistema que permita evaluar el desempeño del recurso humano y el 6% respondió que si existe.

INTERPRETACIÓN:

De lo anterior se percibe que la mayoría del personal administrativo opina que no existe en la Alcaldía un sistema que le permita evaluar el desempeño mientras que una minoría considera que si, puesto que se hace necesario que se tome muy en cuenta que exista un método para determinar el rendimiento de cada uno de los empleados.

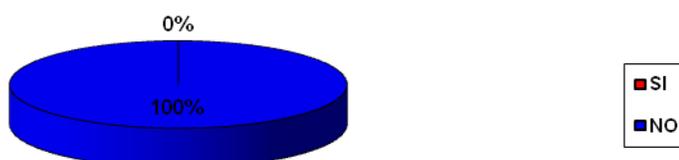
Pregunta N° 15 ¿Existe algún plan de incentivos laborales dentro de la Alcaldía? Si su respuesta es si mencione como funciona.

OBJETIVO: Descubrir si existe un plan de incentivos laborales dentro de la Alcaldía.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 15



ANÁLISIS:

El 100% del personal administrativo opinó que no existe un plan de incentivos laborales dentro de la alcaldía.

INTERPRETACIÓN:

De los datos tabulados en la Pregunta N° 15 muestra que todo el personal administrativo opina que no existe incentivos laborales lo que se hace de vital importancia que en la Alcaldía exista un plan de incentivos laborales pues esto ayudará a mantener motivado al personal y que estos puedan sentir que están siendo recompensados por sus actividades y metas todo esto debe estar acorde a la Ley de Trabajo que la regule.

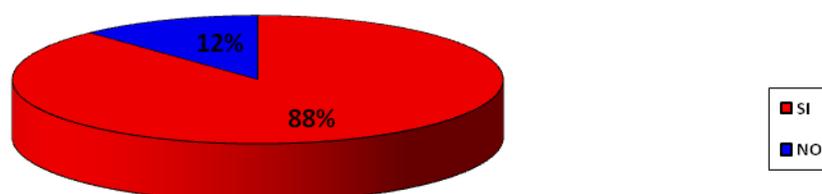
Pregunta N° 16 ¿Cree que la responsabilidad laboral es un factor importante para mantener un buen funcionamiento en la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar si la responsabilidad laboral es un factor importante para mantener un buen funcionamiento de la Alcaldía.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	2	12%
TOTAL	16	100%

Gráfico N° 16



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos muestran que el 88% del personal administrativo cree que la responsabilidad laboral es factor importante para mantener un buen funcionamiento de la alcaldía.

INTERPETACIÓN:

Según los datos obtenidos la mayoría del personal administrativo creen que la responsabilidad laboral es importante para mantener un buen funcionamiento, ya que se hace más disciplinado se sienten satisfecho con su trabajo se logra el respeto entre los compañeros y cumplen con el horario establecido por la alcaldía lo que hace proyectar una buena imagen.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de haber terminado la investigación e interpretación de resultados obtenidos, por medio de la tabulación de los datos, se determino con mayor exactitud que el recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán, necesita implementar un plan de mejora continua, por lo que se concluye que:

- De acuerdo a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los empleados estos contestaron, que los factores internos tales como: Misión, Visión, fortalezas y debilidades, relaciones interpersonales, comunicación, ambiente laboral, inciden en el proceso de administración del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán, todo esto de acuerdo al 72% del personal, mientras que el resto contesto que no.
- Por no contar con una adecuada planeación la Alcaldía Municipal de El Divisadero no tiene bien establecido el que hacer, como hacer, cuando hacerlo y quien lo hará, para desarrollar efectivamente su proceso administrativo por lo que es necesario definir en el Plan de Mejora Continua como debe de llevarse acabo la planeación dentro de la alcaldía para poder desarrollar adecuadamente el proceso de administración dentro de la misma.
- El Plan de Mejora Continua permitiría un desempeño efectivo del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán, esto se

comprobó mediante los resultados porcentuales de los datos obtenidos en las preguntas 9 a la 16 en donde se nos muestra que el personal administrativo en un 75% cree que el plan de mejora continua contribuirá a obtener un desempeño efectivo del Recurso Humano, implementando un adecuado Sistema de Calidad Administrativa, por medio de la formación de Círculos de Calidad para poder realizar las actividades administrativas eficazmente, contribuyendo al cumplimiento de la Misión y Visión de la Alcaldía, capacitando periódicamente a los empleados, lo cual se vera reflejado a través de la creación de un adecuado sistema de Evaluación del Desempeño, el cual puede recompensarse con la implementación de un plan de incentivo laboral.

- En la Alcaldía Municipal de El Divisadero no se lleva a cabo un sistema de evaluación del desempeño por lo que no es posible determinar que áreas o que empleados son los que no están realizando adecuadamente su trabajo para poder establecer medida de acción que contribuyan a corregir dichas deficiencias.
- El Plan de Mejora Continua como herramienta estratégica proporcionara a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, departamento de Morazán, cambios de actitud, responsabilidad, disciplina, autodesarrollo y la puesta en practica de valores, logrando con esto un cambio de cultura organizacional.

6.2 RECOMENDACIONES.

- Que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán hagan un análisis constante sobre el ambiente interno, el cual les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades; ya que se pudo determinar que los factores internos como la Misión, Visión, Fortalezas y Debilidades, Comunicación, ambiente laboral, inciden en el proceso administrativo, por lo que al hacer el análisis del ambiente interno, se podrá conocer en que parte están fallando como empleados en cada una de las actividades que se realizan, lo cual les permitirá prepararse ante los cambios que se experimentan en el mercado, teniendo en cuenta en que las personas que utilizan los servicios de la Alcaldía ven reflejados en los empleados el buen funcionamiento que esta tiene por medio de la adecuada administración que le da el Consejo Municipal a sus impuestos.
- Es necesario que en la Alcaldía Municipal de El Divisadero se ponga en práctica un sistema o método que permita evaluar el desempeño de los trabajadores para determinar en que áreas de la alcaldía no se desarrollan correctamente las actividades administrativas, todo esto para poder poner en práctica métodos que contribuyan a mejorar dichas deficiencias.
- Se recomienda que la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán, aplique el plan de mejora continua, el cual facilitara al Recurso Humano alcanzar un mayor desempeño, logrando con esto el aprovechamiento

máximo de los recursos con los que cuentan, por medio de la creación de círculos de calidad que se pongan como meta conocer los aspectos en los cuales se están fallando y poder proponer las posibles soluciones a poner en práctica con el fin de mejorar la eficiencia en el servicio que presta dicha institución.

- Es necesario que cada uno de los jefes de nivel medio y superior busquen obtener el apoyo de sus empleados y a la vez motivarlos para la puesta en práctica del Plan de Mejora Continua el cual no solo beneficiara a la Alcaldía como organización, sino también, a ellos como empleados responsables y eficaces, logrando cambios de actitud, responsabilidad y disciplina, factores importantes en el desempeño laboral de cada empleado. A demás de adquisición de nuevos conocimientos, logrando así una mayor capacidad administrativa, la cuales necesaria para el buen funcionamiento de la misma.
- Que la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Morazán, haga uso del plan de mejora continua de acuerdo a su capacidad financiera y a la voluntad que muestren sus empleados, a los cambios de actitud, todo esto con el propósito de lograr la calidad administrativa para que puedan realizar sus actividades cotidianas con eficiencia.

6.3 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA COMO ESTRATEGIA EFECTIVA EN EL RECURSO HUMANO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO.

INTRODUCCION

El diseño del Plan de Mejora Continua está enfocado en proporcionar una estrategia que facilite a la Alcaldía Municipal de El Divisadero el poder implantarlo, para que mejore la efectividad del recurso humano; lo que traerá consigo mejor calidad en los productos que está ofrece al mercado.

El plan establece un nuevo enfoque que guíe de manera exitosa a la Alcaldía Municipal de El Divisadero dirigido a la auto disciplina que esta enseña. Además en este se detallan conceptos, características, etapas, ventajas y desventajas que están vinculadas con el plan de mejora continua. Con lo cual se pretende que la Alcaldía Municipal de El Divisadero logre los objetivos propuestos y pueda despertar el interés de superación de su personal.

Además se presenta el flujograma en el cual se detallan los pasos a seguir para la aplicación de la propuesta.

Para un mejor entendimiento de las generalidades que se presentan en la propuesta; esta ha sido elaborada de la siguiente manera:

En primer lugar, se presenta la justificación de la propuesta en la que se destaca la relevancia y lo necesario que es el plan de mejora continua, y de todos los beneficios que obtendrá la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Después se detallan los objetivos que se pretendían alcanzar al elaborar la propuesta.

Luego, se describe la etapa N° 1 en la cual se detalla el proceso administrativo; el cual consta de cuatro fases, planeación, organización, dirección y control.

Seguido; se describe la etapa N° 2 la cual contempla el liderazgo, con sus características, valores, prácticas y estrategias en el proceso de implantación del plan de mejora continua.

Además, se presentan, las creencias, normas y actitudes, los tipos de valores, factores por los que se resisten al cambio, ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso, los diez componentes culturales que se tienen que considerar a la hora de realizar un cambio. Todo esto enfocado dentro de la resistencia al cambio.

En lo que se refiere al trabajo en equipo se encuentra, que es un equipo, los tipos de equipos, diferencias, características, por qué trabajar en equipos, ciclos de vida del equipo, roles y liderazgo de este.

Más adelante se detalla la etapa N° 3 en la cual se presentan los círculos de calidad con sus respectivos procedimientos y estrategias para la aplicación de este; también se presenta la formación de estos y los cinco pasos para eludir las posibles trampas que acechan durante la introducción de los círculos de calidad.

Seguidamente se encuentra el sistema de sugerencias con sus respectivas guías para promover la participación activa por parte del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

También se detalla la estrategia de recurso humano hacia el futuro, apoyada en el desarrollo del recurso humano; así como su definición, su desarrollo de personal, estrategias para triunfar a través de las persona. Dentro de esta etapa

también se contempla la comunicación, la cual da a conocer como van a ser las comunicaciones internas de la empresa.

En la etapa N° 4 se describe el mejoramiento continuo, el cual es uno de los temas esenciales para que la empresa pueda implantarlo de una mejor manera, así como son; sus pasos, propósitos, actitudes, el mejoramiento continuo en la práctica y la forma de cómo implementarlo.

Luego, se presenta como implementar la herramienta de las cinco “s” en el lugar de trabajo; en donde se contempla hacer visibles los problemas en la implementación del mejoramiento continuo.

Seguidamente, se detallan los mandamientos del mejoramiento continuo, los cuales se tienen que practicar para que el plan sea efectivo.

Para terminar se presentan; los elementos estratégicos para la implementación del mejoramiento continuo; en el cual se encuentran ventajas, desventajas, valores básicos y los resultados que se pueden obtener al implementar el mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.1 JUSTIFICACION.

En este mundo de cambios, las grandes tareas que atraviesan las empresas es muy fuerte por lo que es necesario contemplar una buena administración, que ayude a mejorar de manera eficiente para poder desenvolverse de la mejor manera en sus actividades.

Hoy en día para lograr total o parcialmente sobrevivir en el mercado es de vital importancia que las empresas destinen cantidades considerables de recursos, para mantener una administración sólida que le permita mantenerse en el negocio e ir innovando para lograr satisfacer las necesidades de su personal y clientes.

En la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Como una de las empresas con un buen posicionamiento en el mercado, necesita establecer un plan que le conduzca a introducir cambios que beneficien e involucren a todos los que laboran dentro de ella.

El plan de mejora continua para todos los de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, ya que al poner en práctica el plan obtendrá resultados sorprendentes como: Permite que la Alcaldía Municipal de El Divisadero respondan con rapidez a los cambios del mercado, lleva a conseguir más alta calidad en los empleados, bienes y servicios, es un elemento fundamental para la competitividad en el futuro, mantiene motivado al personal, se mejora la comunicación entre gerente y subalterno.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero pueda que no tenga idea de la desventajas que trae una mala implementación del plan; es por eso que se hace énfasis en que haga uso correcto del mismo; para que así pueda, ir creando una

nueva cultura organizacional en donde ya no exista los ausentismo, conflictos laborales, impuntualidad y todos se esfuercen por alcanzar la metas de la empresa apoyándose en los valores de la mejora continua.

Por lo tanto, el equipo de trabajo pretende dar un aporte a la Alcaldía Municipal de El Divisadero con el plan de mejora continua que sea de gran de utilidad para que los jefes puedan dirigir, mejorar a su recurso humano en el desarrollo de sus actividades, y tener una perspectiva clara de la situación actual, logrando que las decisiones sean acertadas para alcanzar el éxito y el desarrollo organizacional.

La efectividad del recurso humano dependerá del grado de aplicabilidad del plan de mejora continua, en la Alcaldía Municipal de El Divisadero, y en ese sentido se beneficiara la sociedad; porque recibirán un servicio de mayor calidad.

6.3.2. OBJETIVOS.

6.3.2.1. Objetivo general.

Brindar a la Alcaldía Municipal de El Divisadero, una herramienta administrativa, objetiva, clara y sencilla basada en un plan de mejora continua como estrategia que contribuya a la efectividad del recurso humano.

6.3.2.2. Objetivos específicos.

Proponer a la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero su visión y misión y las técnicas que contribuyan a establecer un cambio de cultura que mejore las condiciones de vida de la empresa.

Presentar al personal de la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Los lineamientos necesarios y prácticos para adoptar el plan de mejora continua.

Ofrecer a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero una herramienta administrativa que les permita desarrollar efectivamente sus actividades

6.3.3. INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL USO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA.

La elaboración de este plan servirá como soporte a la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán, ya que puede utilizarse como herramienta estratégica para realizar de una manera eficiente y eficaz las actividades que se lleven a cabo en la Alcaldía, no olvidando que la efectividad de este plan dependerá del grado de aplicabilidad, de cada uno de los empleados que laboran en las diferentes áreas de cada empresa.

6.3.3.1. Instrucciones para dar a conocer el plan.

Este plan debe estar en la disposición de todos los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, desde el nivel superior hasta el nivel inferior dado que su contenido es de uso administrativo, pero debe darse a conocer a todos los empleados independientemente el área en que desenvuelva.

Se sugiere disponer de varias copias del documento con el objeto de que cada jefe de área cuente con un ejemplar facilitándose así la ejecución y práctica que este necesite.

6.3.3.2. Instrucciones para su mantenimiento.

El contenido de este plan debe estar en función de los cambios que se presenten, los cuales pueden surgir por nuevos enfoques teóricos, procesos o modelos que constituyen una ventaja significativa sobre el plan propuesto. Debe estar acorde a las necesidades y a las posibilidades mismas que tenga la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.4. Premisas básicas del plan.

Al establecer un plan de mejora continua se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que contribuirán a las acciones de los que administran la Alcaldía Municipal de El Divisadero las cuales se mencionan a continuación.

- Reconocer que quienes ocupan puestos gerenciales en la Alcaldía Municipal de El Divisadero son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevos procesos.
- Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero deberán estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas habilidades en donde cada uno de ellos pueda expresarse libremente para poder resolver los problemas que se den en su área de trabajo.

Estas premisas básicas deben darse a conocer hasta que sean parte de la cultura general de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.5. Ventajas del plan.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero, no capacita continuamente al recurso humano limitando el desempeño de estos en su área de trabajo.

El plan de mejora continua además de sustituir estas limitantes en la Alcaldía Municipal de El Divisadero aporta ventajas tales como:

1. Fomentar el desarrollo de equipos para que estos puedan ser creativos en la solución de problemas en su área de trabajo.
2. La identificación de puntos débiles, permitiéndoles intervenciones de mejoras que garanticen los resultados esperados.
3. El aumento de la productividad y la optimización de recursos para lograr las metas establecidas.
4. La concientización de los empleados para que asuman la responsabilidad de auto desarrollo formando un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las necesidades de todos sean satisfechas.
5. Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Entenderán los problemas con mayor rapidez.
6. La gerencia pone mayor énfasis en la etapa de planeación.
7. Se fomenta una etapa de pensamiento orientado a que el compañero del siguiente proceso es nuestro cliente.
8. Las personas concentran su atención de mayor importancia es decir: Primero es lo Primero.
9. Todos participan.

10. Se logra la calidad en los productos a través de los empleados que hacen propia la cultura de mejora continua dentro de la empresa.

11. El cambio de actitud del recurso humano en donde no busca la perfección pero que está conciente que lo que está haciendo no es suficiente.

ETAPA N° 1.

6.3.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

6.3.6.1. Definición:

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas que se encuentran interrelacionadas para lograr los objetivos establecidos en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.6.2. Importancia del proceso administrativo

1. Es “un medio útil” para comprender mejor lo que deben hacer los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.
2. Permite desarrollar a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero un proceso ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
3. Se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

El proceso administrativo es aplicable a cualquier tipo de empresa y en cualquier país del mundo. Así mismo este se da en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Cabe mencionar que las etapas del proceso administrativo son:

Planeación

Organización

Dirección

Control

6.3.6.3. PLANEACIÓN.

6.3.6.3.1. Definición:

Consiste en decir por anticipado que hacer, como hacer, cuando hacerlo y quien lo hará. Pero esto implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlas dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos de acción.

6.3.6.3.2. Importancia de la Planeación

- Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.
- Permite a la empresa la Alcaldía Municipal de El Divisadero precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero sobre los objetivos y cursos de acción.
- Reduce la toma de decisiones basada en especulaciones o improvisaciones.

6.3.6.3.3. Principios de la Planeación

El gerente de la Alcaldía Municipal de El Divisadero antes de iniciar la etapa de planeación debe tomar en consideración los siguientes principios ya que esto ayudará a desarrollar mejor las etapas del plan.

- **Flexibilidad:** Todo plan debe ser flexible y adaptable a las nuevas circunstancias, por lo que se deben establecer ciertos márgenes para afrontar ciertas variaciones que puedan darse dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.
- **Equilibrio:** Dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzo y costos, al momento de ejercer la planificación.
- **Unidad:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe tener un propósito basado en un solo programa de acción.
- **Continuidad:** En un plan un paso debe seguir al otro de forma lógica sin que existan vacíos y además la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe darle a la planeación un seguimiento constante.
- **Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino de forma más concreta posible, de lo contrario serían una aventura.
- **Sencillez:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe poner todo su esfuerzo para que a la hora de transmitir la información puedan ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permita a todos los trabajadores su comprensión.

- **Realidad:** No deben formularse metas inalcanzables, ni contar con medios o recursos que no existen o que serían muy difíciles de conseguir para la Alcaldía Municipal de El Divisadero.
- **Comparabilidad:** Debe permitir comparar lo que se ha previsto con lo que realmente ha acontecido.

6.3.6.3.4. Ventajas de la Planeación

La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe considerar de vital importancia esta etapa debido a que le proporciona las siguientes ventajas.

- Ayuda a la administración a adaptarse y ajustarse al medio cambiante.
- Permite a los gerentes a mejorar su visión del intorno y del entorno empresarial.
- Ayuda a fijar responsabilidades con mas precisión
- Ayuda a mejorar la coordinación entre las partes de la organización.
- Ahorra tiempo, costo y esfuerzo.

6.3.6.3.5 Desventajas de la Planeación

Antes de iniciar este proceso la empresa debe tener mucho cuidado debido a que puede encontrarse algunas dificultades que pueden interferirán esta etapa entre las que se pueden encontrar.

- Puede excederse a sus contribuciones reales.
- Demora a las acciones, en parte de ellas.
- Restringe en ocasiones el ejercicio de la iniciativa y la innovación.

6.3.6.3.6 DIAGNOSTICO

Teniendo en cuenta que la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina, al igual que el plan de mejora continua, es necesario realizar un diagnostico administrativo el cual se llevara a cabo por medio del análisis FODA en donde se establecen las fortalezas y debilidades que tiene la alcaldía, así como también las oportunidades y amenazas que se pueden presentar con el paso del tiempo, lo cual servirá de base para elaborar una misión y visión acordes al funcionamiento de la organización, el cual se complementara con el establecimiento de objetivos, los cuales representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados, luego de establecer los objetivos, la creación de estrategias representan las respuestas de la administración al como alcanzar objetivos y como perseguir la misión y visión estratégica de la organización, para que una estrategia sea puesta en practica es necesario el establecimiento de políticas y procedimientos que la apoyen.

6.3.6.3.7 ANALISIS FODA

El propósito del presente análisis es poder identificar todos los aspectos posibles que forman parte de la organización y que al examinarlos, nos permitan buscar soluciones posibles y mejorar los aspectos ventajosos que ya son parte de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, así mismo poder identificar cuales son las ventajas competitivas que se tienen para poder incursionar en otros mercados.

<p>FORTALEZAS</p> <p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal encargado altamente calificado académicamente. - Disponibilidad de efectivo para cubrir obligaciones con sus proyectos comunitarios. <p>RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se tiene la disposición de estructurar un área de recursos humanos. - Se cuenta con conocimientos sobre metas y objetivos. <p>ADMINISTRACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad a realizar procesos administrativos. 	<p>DEBILIDADES</p> <p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con personal de seguridad adecuado para el cuidado de los recursos de la empresa. <p>RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se encuentra estructurada el área de Recursos Humanos. - No cuenta con una adecuada organización de funciones. - Cambio de Gobierno Municipal. <p>ADMINISTRACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada. - No se cuenta con conocimiento sobre planes. - No se realizan presupuestos - No cuenta con una Misión y Visión estructuradas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>ECONOMIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El nivel de desempeño genera mano de obra barata y calificada. - El uso de políticas municipales para generar una mayor recaudación de impuestos. <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los procesos de servicios municipales. - Adquirir tecnología adecuada para desarrollar sus actividades. 	<p>AMENAZAS</p> <p>ECONOMIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de contribuyentes que no cancelan sus impuestos. - Endeudamiento municipal. <p>TECNOLOGIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No contar con las herramientas tecnológicas necesarias para su funcionamiento.

6.3.6.3.8. DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

6.3.6.3.8.1. Misión.

La alcaldía del Divisadero es una institución que presta servicios de calidad y con eficiencia a la población del municipio, promueve el bienestar social, económico

y ambiental de sus habitantes generando los espacios necesarios para que los diferentes sectores participen de manera organizada en su proceso de desarrollo.

6.3.6.3.8.2. Visión.

Un municipio donde población y gobierno local trabajando de manera coordinada impulsando su proceso de desarrollo local, integral y sostenible donde la población cuenta con condiciones básicas de educación, salud, recreación y seguridad ciudadana aprovechando y potenciando los diferentes sectores productivos.

6.3.6.3.9 Establecimientos de Objetivos.

Objetivo General

- Ofrecer a la población servicios de calidad y eficiencia, para promover el bienestar social, económico y ambiental que contribuirá con su desarrollo local.

Objetivos Específicos.

- Obtener una mayor recaudación de impuestos, los cuales se invertirán de manera adecuada para el desarrollo de proyectos.

- Brindar servicios administrativos de calidad en cuanto a los trámites que demandan los pobladores.

- Proporcionar a los empleados un trabajo gratificante con buenas relaciones laborales para su desarrollo.

- Mejorar los sistemas y administración, así como los servicios que necesitan tecnología.

6.3.6.3.10 Creación de Estrategias.

- Fomentar la participación ciudadana para conocer cuales son sus necesidades primarias.
- Poner en práctica medidas o métodos que motiven a la población a cancelar oportunamente sus impuestos.
- Capacitar y motivar al personal para que brinde un buen servicio cuando los pobladores lo demanden.
- Crear o mejorar el ambiente de trabajo para que los empleados tengan buenas relaciones laborales.
- Adquirir aparatos o programas informáticos que mejoren el proceso de los servicios que ofrecen.

6.3.6.3.11 Políticas y Procedimientos.

El establecimiento de políticas y procedimientos ayudan en varias maneras a la tarea de poner en práctica las estrategias como se detallan a continuación.

- Las políticas y procedimientos proporcionan orientación de los niveles superiores a su personal con respecto a como necesitan hacerse ciertas cosas.
- Ayudan a alinear las acciones y el comportamiento con la estrategia en toda la organización, también contrarrestan las tendencias de algunas personas a oponer resistencia y rechazar el cambio.
- Al ser estandarizadas, ayudan a proporcionar la coherencia necesaria en la manera como se desempeñan ciertas actividades cruciales para la estrategia.

- Alteran el ambiente de trabajo por lo cual contribuyen a modificar la cultura de la organización de manera que produzca una coincidencia mas fuerte con la estrategia.

6.3.6.4. ORGANIZACIÓN

6.3.6.4.1. Definición:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.

6.3.6.4.2. Importancia de la Organización

En toda la estructura de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe considerar de mucha relevancia esta etapa debido a que consiste en delegar funciones que ayuden a un mejor entendimiento de las actividades que estos realizan; Es así como se presentan los siguientes puntos.

Fundamentos de diseño: En ella deben quedar claros los conceptos de división del trabajo y de organización formal e informal; es decir que la empresa debe tener implícita una departamentalización mixta.

- **La efectividad de la organización:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe enfatizar en los conceptos de autoridad y poder. Deben analizarse

claramente el tipo de poder, las fuentes de poder, el cómo se aplica el poder y la amplitud de ambos conceptos.

- **La computación del personal:** Es el medio mediante el cual se cubren las necesidades de personal donde se analizan aspectos tales como análisis, descripción y diseño de puestos, capacitación y desarrollo de personal y la comprensión de los subordinados.

6.3.6.4.3. Principios de la organización

La Alcaldía Municipal de El Divisadero. Debe darle la importancia necesaria a estos principios para un mejor funcionamiento de toda su estructura.

- **Departamentalización o llamada también de especialización o división del trabajo:** Este principio dice que cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.
- **Jerarquización o jerarquía:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe tener bien definidos una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.
- **Unidad de mando:** Dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero no debe existir la duplicidad de mando para cada función; pues entorpece las actividades que desarrollan los empleados.
- **Delegación de autoridad y responsabilidad:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe dejar muy claro el grado de responsabilidad que le corresponde al jefe de cada nivel jerárquico.

- **Tramo o radio de control:** Cada jefe en la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe tener un número de empleados o secciones que dependen directamente él; ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.
- **Centralización y descentralización:** Una empresa centralizada es cuando la autoridad está concentrada en un solo punto; y es descentralizada, cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.
- **Principio de excepción:** Las autoridades superiores de la Alcaldía Municipal de El Divisadero sólo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran ante una situación de mucha importancia; para poderlo hacer.
- **Comunicación:** Proceso recíproco de intercambio de información que debe existir entre los empleados y los departamentos de la Alcaldía Municipal de El Divisadero para lograr sus objetivos.

6.3.6.4.4 DEPARTAMENTALIZACION:

Se describe como la agrupación de actividades por unidades de acuerdo con la afinidad de las tareas. Para el caso de la alcaldía esta se da por servicios que se integra de acuerdo a los distintos satisfactores que se producen en la en la alcaldía o los servicios que se ofrecen.¹⁸

¹⁸ Garza T. Juan Gerardo, Administración Contemporánea, Editorial McGraw- Hill, 2ª Edición, Págs. 95 y 96

6.3.6.4.5. ORGANIGRAMAS Y MANUALES

Las graficas de organización ayudan en la tarea de identificar y relacionar las diferentes partes de las organizaciones y brindan ayuda para proporcionar respuesta a preguntas tales como:

¿Cuál es mi puesto dentro de la organización? ¿Qué es lo que hago? ¿De quien dependo? ¿Quiénes dependen de mí?¹⁹, además los manuales tanto de descripción de puestos como de procedimientos ayudan a conocer cuales son las tareas que se deben de realizar en cada puesto de trabajo (Ver anexos 4)

6.3.6.5. DIRECCIÓN.

6.3.6.5.1. Definición:

Es el proceso consistente de influir en el recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

6.3.6.5.2. Importancia:

- Se considera la etapa central y esencial dentro de las demás funciones administrativas, ya que se hace relevante la toma de decisiones y el uso de autoridad.

- Es una fase mas concreta, ya que trata de dirigir, y luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.

¹⁹ Garza T. Juan Gerardo, Ídem, Pág.100.

6.3.6.5.3. Elementos de la dirección.

En esta fase es vital el recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, ya que sin el y lo organizado de antemano no sería factible cumplir con lo planeado.

Es importante establecer los cuatro elementos básicos de la dirección los cuales son:

- Motivación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Supervisión

6.3.6.5.4. Principios de la dirección.

Para alcanzar los objetivos y metas la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe enfocar sus actividades en base a los siguientes principios.

2. **Principio de la coordinación de intereses:** Alcanzar las metas comunes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los empleados con los de la Alcaldía. Es importante que la administración logre que el personal sienta que persiguen los objetivos de la Alcaldía.
3. **Principio de la impersonalidad de mando:** Esto puede lograrse expresando el por qué debe cumplirse la orden y evitando el uso de yo, usted, etc. Explicar el por qué significa destacar la importancia de la orden.

4. **Principio de la vía jerárquica:** en este se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecido por la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Se debe evitar saltar los mandos intermedios, ya que de lo contrario, las personas ubicadas en estos puestos, sienten que pierden prestigio y autoridad.
5. **Principio de la resolución de los conflictos:** cuando se presenta un conflicto en la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Este debe ser resuelto inmediatamente, evitando que se convierta en un obstáculo para la administración.
6. **Principio del aprovechamiento del conflicto:** Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.6.6. CONTROL

6.3.6.6.1. Definición:

Proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

6.3.6.6.2 Etapas del Proceso de Control.

- **Medición del desempeño:** es necesario poner en práctica un sistema de medición del desempeño, en donde las fuentes comunes para poder ponerlo

en practica son: la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.²⁰

- Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
- Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

6.3.6.6.3. Importancia del control.

El control es una de las fases que la Alcaldía Municipal de El Divisadero no puede obviar ya que esta sirve para verificar si el plan de mejora continua está funcionando en base a lo planeado es por eso que se mencionan a continuación su importancia.

1. Contribuye a medir y corregir la labor ejecuta por los empleados a fin de lograr los objetivos.
2. Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
3. Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
4. Se constituye por los jefes en una herramienta, a través de la cual se compruebe si los objetivos de la empresa son alcanzados con forme a la planificación.

²⁰ Garza T. Juan Gerardo, Ídem, Pág.104.

6.3.6.6.4. Principios básicos del Control.

- 1. Propósito del control:** La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe ser consciente que la verdadera finalidad a la que tiene que estar orientado el control, es a detectar oportunamente las variaciones actuales y futuras de un plan.
- 2. La Eficiencia del Control:** La capacidad que tiene la empresa para descubrir y señalar todas las desviaciones no solo los problemas, si no también las causas de estas dependerá del grado de eficiencia de las técnicas de control.
- 3. La Responsabilidad del control:** Para que se de un buen control es necesario delegar funciones específicas a un sólo jefe que es el que se encarga de la responsabilidad de ejecutar un plan.
- 4. La Correspondencia con los Planes:** se refiere a que debe existir una identificación total de los controles con los planes, de tal manera que el control sea un reflejo de los planes.
- 5. Existencia de Normas:** la eficiencia del control está sujeta al establecimiento previo de normas objetivas, claras y adecuadas a los planes.
- 6. La flexibilidad del Control:** Deben permitir que en cualquier momento que sea necesario poder introducir cambios de una forma rápida para que estos se adapten a las nuevas condiciones de una manera eficaz.
- 7. Principio de la Acción:** La existencia del control es justificable, siempre que se observe que los planes lleven un rumbo distinto y así tomar las medidas correctivas necesarias para la reorientación de estos.

6.3.6.6.4 Tipos de Control.

- **Control Preliminar:** tiene lugar antes de que comiencen las operaciones, e incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada. En el caso de la Alcaldía Municipal de El Divisidareo este tipo de control se realiza por medio de los presupuestos que elaboran para la ejecución de proyectos de desarrollo.
- **Control Concurrente:** tiene lugar durante la fase de “acción” o de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran. Esto tiene que ver con la supervisión que se realiza para verificar si las cosas se están llevando conforme a lo planeado.
- **Control de Retroalimentación:** se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

ETAPA N° 2.

6.3.7 LIDERAZGO

6.3.7.1. Que es liderazgo:

El liderazgo debe estar presente en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, es un estímulo para los demás. Depende de una diversidad de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todas

estas cosas pequeñas no es nada si no existe confianza, visión y la creencia básica.

En resumen el liderazgo sirve para identificar, para bien y para mal el lugar de encuentro de diferentes cualidades humanas que distinguen a un dirigente del resto.

6.3.7.2. Que es un líder:

Es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria; inducen y animan los empleados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.7.3. Características que debe poseer un buen líder en la Alcaldía Municipal de El Divisadero

El liderazgo es parte importante en el plan de mejora continua es por eso que la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe considerar las siguientes características.

- **Optimismo:** Los grandes líderes se caracterizan por ser optimistas natos, son capaces de imaginar un futuro con grandes perspectivas y hacen lo posible para lograrlos; también éstos son constructivos y ven el campo lleno de posibilidades para lograr el éxito dentro de la empresa. El optimismo es contagioso, genera una mayor productividad y mejora el ambiente de la empresa, como también proporciona buenos dividendos.

- **Seguridad:** Si el líder de la Alcaldía Municipal de El Divisadero cree a en si mismo logrará que sus empleados se sientan seguros de él y en ese caso no habrá quien pueda frenar el avance de su empresa. La conducta de dichos empleados será un reflejo de la suya propia. Por lo tanto, el líder no debe mostrarse tímido e inseguro por que repercutirá en la actitud de estos.
- **Integridad y honradez:** Los grandes líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se distinguen del resto por la integridad de la que hacen gala en toda y cada una de las acciones. Si quiere llegar a ser uno de estos líderes debe tener valores y una conducta ética, pues los valores de la organización se manifiesta según lo que hace el mismo.
- **Decisión:** Los líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero son decididos examinan los pro y los contras de cada situación de acuerdo al tiempo que disponen, no se lamentan por las decisiones que ellos toman aunque no sea la mas oportuna, es mucho mejor que no hacer nada y no esperan a que los acontecimientos decidan por ellos.
- **Riesgo:** Los líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero incitan a sus empleados a poner en duda las cosas, crean un sentimiento de que todo es mejorable y permiten ser innovadores sin tener miedo al fracaso. Si no permite que sus empleados asuman riesgos la empresa se estancara y perderá el progreso empresarial.

- **Servicio:** Todo buen líder de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe estar consciente que debe conducir a su personal capacitándose, no dándole órdenes, tiene que buscar la manera para capacitar o ayudar a conseguir lo deseado ya que entiende que es una de sus funciones. El líder pone su formación y talento al servicio de sus semejantes. Además, hace entrega de sus habilidades en una forma sencilla y desinteresada.

6.3.7.4 Valores que deben adquirir los líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Los líderes deben poseer valores éticos y morales por lo que es de mucha importancia que los pongan en práctica en el lugar de trabajo, para que los empleados fomenten los valores que se detallan a continuación.

1. Honesto.
2. Competente.
3. Visionario.
4. Inteligente.
5. Justo.
6. Imaginativo.
7. Cooperativo.
8. Maduro.
9. Responsable.
10. Comprensivo.
11. Directo.

6.3.7.5. RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia ha sido uno de los grandes obstáculos que las empresas han tenido que enfrentar a la hora de querer cambiar la forma tradicional en que ha venido realizando sus actividades es por eso que la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Debe darle mayor énfasis a esta etapa del plan de mejora continua para que los empleados pongan en práctica los valores y le den un nuevo enfoque a la forma tradicional de hacer las cosas, y así dirigirán a la empresa a tener mayor posición en el mercado.

6.3.7.6 Que son los Valores.

Son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Tipos de Valores.

Valores Personales: Son aquellos a los que aspira el individuo para si mismo y responden a la pregunta de ¿Qué es lo mas importante para usted en la vida? Como por ejemplo vivir, felicidad, salud, amistad amor y éxito.

Valores Ético Sociales: Constituye aspiraciones y propósitos que beneficien a toda la sociedad tales como: Paz, supervivencia, ecología del planeta, Justicia Social.

Valores Ético Morales: Se refiere a los modos de conducta necesarias para alcanzar nuestros valores finales y no necesariamente en si mismo fines

existenciales por ejemplo honestidad, sinceridad, responsabilidad, respeto a los derechos humanos.

Valores de Competencia: Estos son más individuales aunque están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad ejemplo: cultura, dinero, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia y belleza.

6.3.7.7. Creencias, normas y actitudes.

Que son las Creencias: Son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

La relación entre creencias y valores es sumamente estrecha. Por eso, muchas veces se habla del cambio de creencias y valores más que del cambio de valores aisladamente. Así como también, el desaprendizaje de creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

Que son las Normas: Son reglas de conducta que se adoptan, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y rechazar normas. Además, el incumplimiento de normas puede comportar sanciones externas, mientras que el incumplimiento de valores puede comportar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

Que son las Actitudes:

Una actitud es consecuencia de los valores y normas que la proceden, y es una tendencia evaluadora, ya sea positiva o negativamente con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera.

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las procedan, no sólo las normas.

6.3.7.8. ¿Por qué son importantes los valores?

Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones, estimulan el desarrollo y permiten tolerar la complejidad de forma creativa mucho mejor que los manuales de procedimiento.

En definitiva, es difícil negar que la creación de empresas y riqueza dependa en definitiva, de la existencia de valores tales como la creatividad, la iniciativa, la vitalidad, la confianza, la valentía, el riesgo, la flexibilidad o la autonomía. Por eso gestionar valores significa gestionar la cultura de la empresa, potenciándola en el día a día y revitalizándola siempre que sea necesario.

6.3.7.8.1. Formación de valores

- **Las creencias y valores de la dirección actual.** En la actualidad las empresas tienen que adaptarse a los nuevos cambios es por eso que la

dirección de la Alcaldía puede pretender en algún momento seguir cultivando los valores, revitalizar o incluso modificar los mismos.

- **La creencia y valores de los empleados.** La mayor fuerza creadora de creencias y valores de los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existentes.
- **La formación y la influencia de consultores.** Los valores y creencias pueden ser modificadas a través de la formación es decir por medio del desaprendizaje de creencia y la incorporación de otras nuevas. Esta formación puede provenir o puede darse tanto de la asistencia a cursos como de la lectura de publicaciones o de la interacción como consultores.
- **Las reglas de juego de mercado.** Está bien claro que el mercado también impone determinadas reglas del juego que pueden modificar las creencias y valores que se tienen dentro de la Alcaldía.
- **Los valores sociales de cada momento histórico.** Los valores están sujetos a cambios por lo que se ha visto pues los valores predominantes del siglo XX ya no son los mismos que los actuales así como también los futuros no tienen por que ser los mismos.
- **Resultados de la empresa.** La creencia de valores se va retroalimentando a través de los resultados que se van obteniendo ya que si los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero incluye en su sistema de valores la honestidad será beneficiosos para ambos ya que tendrán mejores resultados en el presente y el futuro.

Cuadro Comparativo.

	Empresa sin cultura	Con cultura
Planeación	La fijación de los objetivos es autocrática	Alto grado de participación del personal
	La toma de decisiones es centralizada	Descentralizada
Organización	Centralización de la autoridad	Descentralización de autoridad
Dotación de personal		
	La selección es a base de amistad	Con base a criterios de desempeño
	Capacitación estrecha	Capacitación en áreas funcionales
Dirección	Práctica del liderazgo directivo	Liderazgo participativo
	Flujo de comunicación descendente	Dirección del flujo de comunicación en forma descendente, ascendente horizontal y diagonal
Control	Estricto control de los superiores	Autocontrol de los funcionarios.

6.3.7.9. Abrirse al Cambio.

Es necesario hoy en día que las empresas se mantengan abiertas al cambio ya sea para seguir en el mercado, o aprovechar las oportunidades. La necesidad de cambiar nos está absorbiendo por lo tanto debemos fortalecer los valores y creencias que sustentan las estructuras y procesos de la empresa, también se han

de ir transformando continuamente para mantenerse vivas; es decir, si han de tener éxito en su lucha por alcanzar la supervivencia . Lo único que no cambia es lo que está muerto.

En la actualidad los directivos de las empresas grandes pequeñas y medianas son consientes que el cambio es una oportunidad que ese les presente para poder continuar desarrollando sus actividades dentro de un mercado cambiante y exigente. Si las empresas no aprenden a desaprender por ellos mismos y adaptarse a los cambios estas tendrán a decaer o a la desaparición. Es por eso que quien se queda rezagado no podrá sobrevivir en un mercado libre de competencia “o cambiamos por nosotros mismos ahora o nos cambiaran desde afuera y de golpe, y va hace mucho peor.

6.3.7.10. Factores por lo que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se resiste al Cambio.²¹

Todo proceso de cambio trae consigo resistencia; es por eso que la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Debe prepararse para enfrentar estos factores.

1. Percepción de consecuencias negativas.

El cambio de la Alcaldía Municipal de El Divisadero desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, de estatus o posición, autoridad, responsabilidad y de las buenas condiciones de trabajo y económicas.

²¹ Boyett, Jimmie, Hablan los Gurús, Las mejores ideas de los máximos pensadores de la Administración, Grupo Editorial Norma, Edición Original 1999, Págs. 60 al 65.

Toda persona o grupo de trabajo cree que el cambio le afecta negativamente, o por lo menos cree que lo será.

2. Miedo a tener que trabajar más.

Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, creen que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensa.

Estos empleados se resisten al cambio principalmente por que estos alteran los términos de los convenios que ellos tienen con la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

3. Necesidad de romper hábitos.

Los cambios requieren que los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero alteren la forma en que ellos han venido desarrollando sus actividades durante el tiempo que se ha mantenido la empresa.

4. La falta de comunicación.

La organización de la Alcaldía Municipal de El Divisadero no comunica eficazmente al recurso humano, el qué, el por qué y el cómo del cambio y no aplica detalladamente las expectativas de desempeño en el futuro.

5. No considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización.

La estructura de la empresa, los programas empresariales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades del recurso humano y la cultura (principios, normas, creencias y presiones) no están incluidos e integrados en el proceso que supone el cambio.

6. La resistencia de los empleados.

Si el recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se resiste al cambio lo hacen por que creen que se les está obligando más allá de su capacidad.

Doryl Conner fundador y presidente organizacional Development Resources (ODR) Afirma que:

“No nos resistimos al conocimiento de algo nuevo en nuestra vida tanto como nos resistimos a la pérdida de control resultante.”²²

6.3.7.11. Los ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Todo cambio es bueno para los que trabajan en la Alcaldía Municipal de El Divisadero ya que traerá beneficios mutuos, lo que ayudara a la empresa a no quedarse estancada en un mercado tan competitivo y que los empleados logren auto desarrollarse, para que ellos se encuentren preparado para los retos que se le presenten es por eso que los empleados deben tomar el cambio como una oportunidad para superarse; pero para esto es necesario poner en practica estos ingredientes.

1- Establecer una necesidad para cambiar.

La empresa tiene que buscar la manera más efectiva para poder cambiar a los empleados. Pero “esta advertencia deriva directamente de la conocida fórmula del cambio.

²² Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 65

$$C = A \times B \times D > X$$

Donde:

C = La probabilidad que el cambio se a exitoso.

A = Insatisfacción con el status Q

B = Una declaración clara de que se desea el estado final al que nos llevará el cambio.

D = Primeros pasos, conceptos hacia el objetivo.

X = El costo del cambio.

La fórmula establece que si se quiere que la gente cambie tiene que (A) convencerla de que necesita cambiar (B) hacerle ver que si cambia vivirá mucho mejor y (D) demostrar que sabe lo que está haciendo generando algunos resultados.”²³

2- Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe tener bien definido hacia adonde quiere llegar (visión), si esto no es así es mejor que no lo intente.

3- Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.

Los programas de cambio que tienen éxito empiezan por los resultados claros, tangibles y fundamentales y cuanto antes ocurra esto mejor.²⁴

²³ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 66 y 67.

²⁴ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 70.

La Alcaldía tiene que empezar y acabar cada esfuerzo para el cambio con la meta de mejorar el rendimiento y después cambiar todo lo que se necesita para que esta mejora ocurra.

4- Comunicar, comunicar, comunicar y más comunicar.

Todo lo que se haga para informar al personal nunca será suficiente. La comunicación pobre y/o inadecuada es una de las razones principales por los que fracasan los esfuerzos.²⁵

Si la Alcaldía Municipal de El Divisadero quiere que los empleados comprendan el proceso de cambio deben conocer los siete principios para comunicar con éxito.

- Ser simple
- Utilizar metáfora, analogía y ejemplo.
- Utilizar diferentes foros.
- Repetir, repetir, repetir.
- Predicar con el ejemplo.
- Refiérase explícitamente a inconsistencias aparentes.
- Escuche y que lo escuchen.²⁶

²⁵ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 72

²⁶ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 73 y 74

5- Formar una coalición guía resistente y comprometida en la que estén incluidas los altos directivos.

Para que los cambios se den con éxito la Alcaldía Municipal de El Divisadero necesita un equipo promotor de directivos, que tengan conocimiento de la técnica y líderes informales que puedan ayudar a los directivos a expresar claramente la visión, comunicar, a eliminar obstáculos, a generar éxitos a corto plazo, liderar equipos de trabajo e introducir orientaciones nuevas en la cultura de la empresa.²⁷

6-Hágalo complicado.

El cambio complejo a gran escala en la Alcaldía Municipal de El Divisadero puede conseguirse más fácilmente que el cambio incremental a pequeña escala. Cuanto más grande sea la magnitud del cambio, más posibilidades tiene de ser exitoso.²⁸

7- La gente no resiste sus propias ideas.

Si los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero participan en las decisiones sobre que y como cambiar las cosas, no solo es más probable que apoyen el cambio, sino que por el simple hecho de participar, también cambiaran ellos.

²⁷ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 76

²⁸ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 77.

PASMORE

Predice que aquellos que colaboran en la toma de decisiones sobre el futuro de su organización se vuelven ciudadanos activos, resistentes, bien informados, conscientes, inclinados a mejorar el sistema en que viven y trabajan”²⁹

6.3.7.12. Diez componentes culturales que tiene que considerar la Alcaldía Municipal de El Divisadero a la hora de realizar un cambio.³⁰

1- Normas y Políticas.

- a. Eliminar normas y políticas que dificultarían la puesta en prácticas de nuevos métodos y procesos.
- b. Crear normas y políticas que refuercen los cambios deseados.
- c. Desarrollar y documentar nuevas pautas de funcionamiento.

2- Metas y medidas.

- a. Especificar metas y medidas que refuercen los cambios deseados.
- b. Establecer metas específicas de operación. Por ejemplo, metas y medidas de actuación para aquellos empleados que realizan el proceso que se quiere cambiar, en vez de establecer metas económicas que son la consecuencia de cambiar el proceso y que los empleados no pueden relacionarla fácilmente con sus actuaciones.

²⁹ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 81.

³⁰ Boyett, Jimmie, Ídem, Pág. 78 y 79.

3- Costumbres y Normas.

La Alcaldía tiene que eliminar antiguas costumbres y normas que refuercen la manera tradicional de hacer las cosas y reemplazarlas por nuevas costumbres y normas que apoyen la manera de proceder. Por ejemplo, sustituir los memorandum escritos para transmitir información a los miembros de la compañía, por reuniones semanales con los directivos y sus equipos de trabajo.

4- Formación.

- a. Eliminar toda formación que asegure la manera antigua de funcionamiento y sustituirla por formación que refuerce la nueva.
- b. Comunicar los cursos de formación a tiempo, y así la gente puede inscribirse inmediatamente.
- c. Desarrollar cursos experimentales que no sean una pérdida de tiempo, que proporcionen experiencia práctica sobre los nuevos procesos y procedimientos.

5- Eventos y Ceremonia.

Organizar ceremonias y eventos que refuercen la nueva manera de hacer las cosas, como ceremonia de entrega de premios y eventos en reconocimientos de aquellos equipos y empleados que haya conseguido objetivos y ejecutados los cambios satisfactoriamente.

6- Recompensas y Reconocimiento.

Eliminar recompensas y reconocimientos que ayuden a antiguos métodos y procedimientos, sustituirlos por otros nuevos que refuercen métodos de actuación deseados.

Establecer recompensas específicas para los objetivos nuevos que hayan sido establecidos.

7- Comunicaciones.

- a. Eliminar comunicados que aseguren la manera antigua de proceder; reemplazarlo por comunicado que refuerce la nueva.
- b. Cambiar la manera de comunicación antigua por una nueva, que aplique mayor compromiso con el cambio. Utilizar canales múltiples para enviar mensajes coherentes antes, durante y después que los cambios se hayan realizados.

8- Entorno Físico.

- a. Establecer un entorno físico que refuerce el cambio. Cambiar físicamente de lugar a los directivos y empleados que van a tener que trabajar juntos para que el cambio se realice con éxito.
- b. Utilizar “oficinas virtuales” para animar a la gente a que trabaje desde fuera de la oficina con los clientes, y utilizar las telecomunicaciones para conectar a las personas que necesitan interactuar a distancia.

9- Estructura Organizacional.

Crear una estructura organizacional que apoyen a los cambios operacionales. Por ejemplo: Eliminar jerarquías, centralizar o descentralizar el trabajo según convenga, cambiar departamentos.

6.3.7.13. TRABAJO EN EQUIPO.

En la actualidad una gran proporción de organizaciones están introduciendo, de una forma u otra, el trabajo en equipo y se han sorprendido de los resultados positivos que logran.

Que es un Equipo.

Un grupo en que los individuos tienen un objetivo común y los trabajos y las habilidades de cada miembro de la empresa concuerdan con la de los otros, como en un rompecabezas las piezas encajan con precisión y producen juntos un patrón general.

En consecuencia se podría afirmar que los miembros de los equipos pueden complementarse entre sí y que la producción de n equipo es mayor que la suma de los componentes individuales. El trabajo en equipo puede proporcionar a la Alcaldía Municipal de El Divisadero. La manera de aprovechar mejor los mismos recursos, por consiguiente, los equipos son unas estructuras fundamentales para la empresa si desea adoptar los principios de kaizen.

6.3.7.13.1. Tipos de Equipo.

Equipos que debe poseer la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

a) Equipos de Trabajo Autogestionados.

La utilización de este tipo de equipos por parte de la empresa tiene un objetivo claro: Mejorar la calidad y la productividad así como reducir los costes de explotación. Los equipos autogestionados son responsables de la producción total de un producto de un componente o de un servicio permanente. Suelen estar compuestos de diez a quince personas que asumen las responsabilidades de sus anteriores supervisores. En general ello incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimiento de inspección. Los equipos de trabajo totalmente gestionados llegan incluso a seleccionar a sus miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

b) Equipos para la Resolución de Problemas.

Los miembros de estos equipos se reúnen para compartir ideas, ofrecer sugerencias y estudiar la forma en que se puede mejorar la calidad, reducir los costes o mejorar el clima laboral. Si bien, raramente se les da a estos equipos la autoridad necesaria para que se implanten de manera unilateral algunas de sus sugerencias.

6.3.7.13.2. Diferencia entre Grupo y Equipo.

- 1) En un grupo existe un solo interés común.
- 2) El trabajo se distribuye en partes iguales.
- 3) Cuando alguien termina su parte se puede marchar
- 4) Puede existir o no un responsable o coordinador
- 5) Los logros se juzgan independiente mente para cada miembro
- 6) No existe necesariamente un nivel de compromiso
- 7) Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe obligación de ayudar a otros
- 8) Las conclusiones son personales, pueden existir varias
- 9) Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorante en el contexto
- 10) No existe la práctica de valores de integración
- 11) No es necesaria la auto evaluación

- 1) Tiene una meta definida.
- 2) El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales,
- 3) Cada miembro del equipo esta en comunicación con los demás para asegurar resultados
- 4) Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo
- 5) Los logros son merito de todos los equipos
- 6) Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados
- 7) Si alguien termina una parte se busca ayudar a recolectar información o mejorarla a otros miembros del quipo,
- 8) Las conclusiones son colectivas
- 9) Todos los miembros desarrollan nuevas experiencia de aprendizaje que puedan incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
- 10) Existe la práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal
- 11) La auto evaluación esta presente a lo largo de todo el trabajo en equipo

6.3.7.13.3. Características de un equipo eficaz para el cambio en la Alcaldía Municipal de El Divisadero

Toda empresa que considera a los equipos como parte fundamental en el funcionamiento de estas debe considerar las características siguientes.

- Tiene que haber un número suficiente de empleados claves de la Alcaldía Municipal de El Divisadero que apoyen activamente el cambio para legitimar y superar la oposición de aquellos que quieren bloquear el proceso.
- Los promotores deberían estar de acuerdo en la visión para el futuro.
- La coalición debería incluir gente que representará a diferentes opiniones dentro de la organización, en lo que se refiere a conocimiento funcional, experiencia laboral etc. Y así estas decisiones inteligentes y bien informadas las llevaría al equipo promotor.
- Los miembros del equipo promotor deberían tener buena reputación en la empresa. Deberían ser respetado por todos, y los empleados deberían tomar en serio sus opiniones.
- La coalición debería controlar los recursos claves (tiempo, dinero, persona) que serían necesario para llevar acabo el cambio propuesto y deberían estar dispuesto a comprometer estos recursos con el esfuerzo por el cambio.
- Los miembros de la coalición deberían controlar los premios y castigos dentro de la organización y estar dispuesto para utilizarlo para favorecer los cambios de comportamientos para conseguir la visión.

- El equipo promotor debería apreciar los sacrificios personales que la gente tendrá que hacer para conseguir el cambio, y sentir empatía con aquellos a quienes el cambio afectará negativamente.
- Los miembros de la coalición deberían de estar dispuestos a demostrar su apoyo a todos y a transmitir con sus palabras y declaraciones su fuerte compromiso para realizar su visión.
- Los miembros de la coalición deberán ser capaces y desear reunirse en privado con los individuos o grupos claves para transmitirles un fuerte apoyo personal.
- Los miembros de la coalición deberán estar dispuestos a comprometerse a largo plazo.

6.3.7.13.4. Por que Trabajar en Equipo.

La gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Debe comprometerse en la idea de lograr el mejor desempeño mediante el empleo efectivo de los equipos; de lo contrario, se obtendrán pocos beneficios del trabajo en equipo.

Cuando los Equipos están Bien Establecidos y Orientados con Claridad se ha Comprobado que Originan:

- Mayor productividad
- Mas nuevas ideas
- Mayor satisfacción y motivación del empleado
- Desempeño elevado y uniforme

No obstante sin objetivos claros no se puede garantizar que los equipos alcancen esos logros.

Involucrar a toda la Organización en Equipos.

La comprensión, el apoyo y la participación de toda la organización en especial la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Es fundamental para establecer un programa de equipo.

El gerente debe motivar con el ejemplo, deben conformar un equipo exitoso y mostrar al resto de la organización todo lo que puede lograrse.

Agrupar en Equipo Dentro de las Organizaciones.

Existen tres maneras corrientes de formar grupos en la empresa.

1. De la misma área de trabajo.
2. De diversos departamentos o divisiones.
3. De diferentes niveles de la empresa.

Fijar Propósitos Claros a los Equipos.

El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Cuando no existe un propósito bien definido ni una meta que los empleados deban alcanzar es necesario que el equipo tenga una visión muy clara la cual deba reflejar la visión total de la empresa y permitir que el equipo funcione como una pequeña compañía empresarial por derecho propio.

Es esencial que el equipo establezca sus propias metas pues podría resultar contra productivo si alguien que no comprenda bien las fortalezas y debilidades del grupo las impone desde afuera. No obstante el grupo puede ir más allá de sus propósitos iniciales, si se le brinda motivación, educación y apoyo externo.

6.3.7.13. 5. Ciclo de Vida del Equipo.

- Formación
- Establecimiento
- Operación
- Desempeño máximo
- Bajo en el desempeño
- Disolución

6.3.7.13. 6. Roles de Equipo.

- Líderes
- Facilitadores
- Encargados de los registros

6.3.7.13.7. Liderazgo del Equipo.

Es probable que los atributos importantes de mayor coherencia en el liderazgo sean gozar de la confianza de los miembros del equipo y ser capaz de motivarlo.

Los líderes de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debes ser flexible y tener gran capacidad de respuestas frente a los cambios que se producen.

“John Adair”, escritor sobre liderazgo afirma que: El líder del equipo debe ser responsable de tres áreas principales interrelacionadas, de modo que se equilibren para lograr la efectividad máxima:

1. Cumplimiento de la tarea.
2. Conformación y mantenimiento del equipo
3. desarrollo del individuo

El cumplimiento de la tarea implica analizar las habilidades y el entrenamiento requerido, así como fortalecer el “kaizen” con el fin de mejorar continuamente la eficiencia y la calidad en la tarea.

La conformación y mantenimiento del equipo exigen que se organicen reuniones regulares para asegurar la comunicación y se crean oportunidades en el trabajo para afianzar los vínculos establecer buenas relaciones y garantizar que se dedica tiempo y atención al proceso; es decir como se cumple la tarea y se fortalece su mejoramiento y desarrollo continuo.

El desarrollo del individuo comprende la motivación, el desarrollo personal, el entrenamiento y el apoyo como también el individuo necesita un proceso de mejoramiento continuo y permanente.

ETAPA N° 3.

6.3.8 CÍRCULOS DE CALIDAD

6.3.8.1. Procedimiento para establecer un proceso de círculos de calidad por parte de la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Los círculos de calidad también son importantes en toda empresa es por eso que la empresa debe considerar los siguientes procedimientos.

- 1- Crear y ubicar una oficina dentro de la organización, cuya labor específica sea la de promover los círculos de calidad.
- 2- Desarrollar una estrategia de implantación que permita a la oficina mantener un control adecuado del proceso de introducción.
- 3- Elaborar un programa de capacitación para todos los miembros de la empresa
- 4- Formular pautas, e incluso normas, perfectamente definidas acerca del funcionamiento de los círculos de calidad.
- 5- Crear los mecanismos adecuados dentro de la empresa para brindar incentivos y experiencia, técnica, ejecutar las propuestas de los círculos de calidad y evaluar el impacto del proceso de los círculos de calidad.

6.3.8.2. Tipos de estrategias empleadas para formar los círculos de calidad.

6.3.8.2.1. De arriba hacia abajo.

En este caso, la oficina de los círculos de calidad preparará instruye y organiza (en ese orden) a los gerentes de alto y mediano rango, a los supervisores

y, finalmente a los empleados. La empresa al promover los círculos de calidad, debe crear primeramente los un ambiente receptivo entre los gerentes. Ya que el poder viene de arriba, la conversión comienza con los gerentes y va pasando por todos los niveles hasta llegar a los de abajo. Con esta estrategia los círculos de calidad son los últimos que se forman.

6.3.8.2.2. De abajo hacia arriba.

En esta estrategia ocurre todo lo contrario esta filosofía supone que la gerencia como tal no puede cambiar su forma de pensar en un salón de clase si no que solo la experiencia obliga al cambio. Por lo tanto, con este tipo de enfoque de abajo hacia arriba, los círculos de calidad se forman primero.

Los diferentes niveles administrativos después aprenden a manejar las nuevas políticas de la organización, a través de encuentro realistas con los proyectos y en las presentaciones de los círculos de calidad.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero tiene que hacer una combinación de ambas estrategias con el fin de evitar los problemas y obstáculos, es aconsejable emplear el siguiente procedimiento que consta de tres pasos en los cuales se combinan las dos estrategias anteriores.

En primer lugar, al vender la idea de los círculos de calidad es necesario proceder de arriba hacia abajo. El proceso se debe explicar primero a los ejecutivos y a los sindicatos, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

En segundo lugar, durante el establecimiento de los círculos de calidad, es conveniente comenzar con el nivel medio. Primero se debe iniciar la capacitación de los gerentes de nivel medio, con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán. Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los círculos de calidad finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para tomar decisiones, también en grupo.

En tercer lugar, se debe establecer un programa piloto para practicar el arte de asesorar a los círculos de calidad y aprender a hacerlo. El proceso debe ser lento y deliberado, tomando departamento por departamento, hasta cubrir toda la empresa.

Una vez escogida la estrategia inicial de la introducción del programa, desarrollados los cursos de capacitación requeridos y preparar la empresa, el administrador del programa está listo para reclutar a los miembros de los círculos de calidad e implantar la capacitación.

6.3.8.3. Formación de un Círculo de Calidad

6.3.8.3.1. Determinación de la estructura del círculo:

Hasta este momento, el marco de referencia ha sido el círculo de calidad ideal, es decir, el integrado por un supervisor y por voluntarios de la Alcaldía Municipal de

El Divisadero elegidos entre empleados que trabajan bajo las órdenes de ese supervisor.

Una vez que los miembros de la empresa vean las posibilidades de cambiar el sistema, tratarán de modificar y ampliar el concepto.

La empresa también llevara un control del proceso de los círculos de calidad. Esta muy bien hacer reformas pero, ¿Cómo pueden estar seguros los gerentes que los empleados no tratarán de abusar del nuevo sistema? ¿Cómo pueden estar seguros que los empleados no tomarán es ahora para holgazanear o planear propuestas o intrigas que solamente perjudiquen el sistema en lugar de mejorarlo? En pocas palabras, ¿Cómo reformar el sistema sin perder el control sobre el?

Las respuestas a estas interrogantes son claras e inequívocas. Ante todo, la gerencia debe tener fe en sus empleados. Debe desafiarlo a actuar con responsabilidad y, al mismo tiempo, confiar en que lo harán. Un proceso de círculos de calidad no puede funcionar si no existe el elemento de sincera confianza.

En segundo lugar, la gerencia no renuncia a su autoridad para tomar decisiones ni a su responsabilidad por el solo hecho de establecer los círculos de calidad. Simplemente permite a los empleados hacer sus contribuciones con madurez y responsabilidad. Por último, la gerencia no debe establecer un proceso de círculo de calidad sin una buena preparación. El procedimiento global se puede resumir de la siguiente manera:

1. Crear y ubicar una oficina dentro de la organización cuya labor específica sea la promover los círculos de calidad.
2. Desarrollar una estrategia de implantación que le permita a la oficina mantener un control adecuado del proceso de introducción.
3. Elaborar un programa de capacitación para todos los miembros de la Alcaldía.
4. Formular pautas, e incluso normas, perfectamente definidas acerca del funcionamiento de los círculos de calidad.
5. Crear los mecanismos adecuados dentro de la empresa para brindar incentivos y experiencia técnica, ejecutar las propuestas de los círculos y evaluar el impacto del proceso de los círculos de calidad.

6.3.8.4. Los cinco pasos para eludir las posibles trampas que acechan durante la introducción de los círculos de calidad en la Alcaldía Municipal de El Divisadero

Al implementar los círculos de calidad en la Alcaldía Municipal de El Divisadero se debe tener cuidado al formar estos; ya que se puede caer en obstáculos que pueden entorpecer la buena formación de los círculos, por lo que se hace necesario poner en práctica estos pasos.

1. Obtener el apoyo y el compromiso de la gerencia, y crear una oficina para los círculos de calidad, cuyo objetivo sea promover el proceso a través de toda la empresa.

2. Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos basada en la perfecta comprensión de las dificultades y del objetivo a largo plazo; hacer que los círculos de calidad se conviertan en una parte permanente y auto sostenida del proceso administrativo.
3. Fomentar dentro de la empresa aquellos sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los círculos de calidad.
4. Preparar programas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
5. Encargarse de todos los detalles, desde conseguir un salón de reuniones hasta codificar las reglas del proceso de los círculos de calidad.

6.3.8.5. SISTEMA DE SUGERENCIAS.

6.3.8.5.1. Guías para promover la participación activa en el sistema de sugerencias por parte de recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Un sistema de sugerencia proporciona la oportunidad de hablar entre los trabajadores, ayudando a la gerencia para que tenga la opción de ayudar a estos a resolver los problemas, convirtiéndose en una alternativa para desarrollar una buena comunicación entre gerencia y personal operativo, por lo que se hace necesario tomar en cuenta la siguiente guía para que estos tengan un apoyo y así involucrar a todo el personal en este proceso.

1. Mostrar siempre una respuesta positiva a las sugerencias para el mejoramiento.
2. Ayudar a los empleados a escribir con facilidad y darles sugerencias útiles sobre su trabajo.
3. Tratar de identificar incluso la más ligera inconveniencia para los empleados. (esto requiere una común ilación muy buena entre el supervisor y el subordinado).
4. Aclarar muy bien la metodología, ¿Cuántas sugerencias necesitamos este mes?, ¿en que área necesitamos trabajar ahora?
5. Usar competencias y juegos para despertar en interés del empleado; tales como exhibición de cedulas de ogros individuales.
6. Implantar las sugerencias aceptadas tan pronto como sea posible, entregar los premios antes del día de pago.

En la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Los trabajadores deben contar con una herramienta para poder manifestarse la cual lo pude hacer a través de un sistema de sugerencia. Para este enfoque es necesario que el trabajador adopten un actitud positiva al cambio y mejoramiento en cómo se hacen las cosas.

6.3.8.6. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS HACIA EL FUTURO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO

Tres cambios básicos determinarán las estrategias de negocios y de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de El Divisadero en el futuro.

1. A medida que la práctica de eliminación de niveles continúa y se aplanen las organizaciones, habrá menos oportunidades de ascender en la escala jerárquica.
2. el ritmo cada vez mas acelerado de cambios en el mercado exige que las organizaciones respondan con mayor rapidez para aprovechar las nuevas oportunidades.
3. Las oportunidades de negocio se presentarán en un extenso espacio geográfico y será necesario ampliar las redes de cobertura del producto y dar mayor claridad a las actividades de recolección de la información.

Estos cambios indican que el gerente general de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe asumir el reto de constituir nuevas estructuras y encontrar la gente adecuada para el futuro.

Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero necesitan ser cada vez más:

- Creativos
- Flexible
- Multifuncionales
- Cooperativo (buenos trabajadores en equipo)
- Seguros
- Conocedores de los negocios
- Orientados hacia el cliente
- Orientados hacia la calidad

Si la Alcaldía Municipal de El Divisadero. Está muy interesada en convertirse en una organización basada en Kaizen, el equipo gerencial de máximo nivel debe de mostrar su compromiso al involucrarse en el establecimiento de la estrategia de recurso humano, aunque sea solo analizando los principios demostrando el compromiso mientras deja que los demás se ocupen de los talleres.

El departamento de recursos humanos puede cumplir un rol importantísimo; siempre y cuando el gerente comprenda que el plan general de negocio solo puede ejecutarlo a través de los empleados.

En la actualidad, muchas organizaciones utilizan grupos de trabajo interfuncionales para finalizar los detalles de sus estrategias de recursos humanos. Es importante involucrar a la gente de diversos niveles de experiencia, tiempo de servicio y antecedentes con el fin de garantizar que la estrategia refleje una amplia perspectiva y sea apropiada para las necesidades de la fuerza de trabajo laboral, así como para los de la compañía a largo plazo.

6.3.8.7 Desarrollo del recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

6.3.8.7.1. Definición: Es aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de si mismo, a la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Cada individuo tendría una serie de metas que persigue en forma inconsciente, obtenerlas, representaría lograr su propio desarrollo esto no estaría determinado

desde fuera si no internamente, mediante el conocimiento que el individuo obtenga de sus propias aptitudes habilidades y destrezas y de las posibilidades de desarrollarlas en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

En este lugar la organización puede propiciar un clima general que ayude al individuo a aislarse de las fuerzas del entorno que las condiciona y limitan en el propósito de establecer exactamente del camino de su actualización.

6.3.8.7. 2. Desarrollo de la organización.

Definición: es la coordinación racional de las actividades de un número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la determinación de responsabilidades, a través de la Jerarquización de la autoridad.

El desarrollo de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se hará en base al conocimiento que se tenga de sus objetivos de su personal del medio en que se mueve y la actualización de sus propias potencialidades latentes para poder establecer y cumplir los fines que ella persigue.

La integración de las fuerzas individuales en la concientización de las metas de la empresa podría dar origen a la claridad de los objetivos de estos.

6.3.8.7.3. El desarrollo de personal forma parte de una escala individual o cultura de valores.

Cuando el líder de la Alcaldía Municipal de El Divisadero comprometa a liderar el proceso de cambio, mostrándole al personal la necesidad de capacitarse para poder competir, es posible introducir cambios en esta escala individual de valores, máxima si las acciones de desarrollo se adelantan como una de las políticas de la gerencia y si se tiene en cuenta que otras empresas similares están sufriendo graves crisis por no haberse concientizado a tiempo como los programas de desarrollo de recursos humanos son indispensables para la supervivencia de la empresa.

El clima de las organizaciones es básico para fomentar el desarrollo.

Se entiende por clima de la organización (comunicación, sinceridad, confianza) Cada empresa tiene su propio clima y desde el punto de vista de desarrollo, se espera que se facilite la consecución de los objetivos de la organización brindando la oportunidad a los miembros de la Alcaldía Municipal de El Divisadero a alcanzar sus metas personales.

Es más importante el desarrollo para el trabajo actual que desarrollo para puestos futuros.

Si la empresa quiere que su personal sea eficiente esta tiene que poner énfasis en desarrollar sus puestos actuales de cada empleado ya que es mas importante desarrollar a cada uno de los empleados pues ellos son los que conocen

sus puestos de trabajo y al desarrollar personal nuevo le saldría mucho mas difícil debido a que entraría en un proceso complejo que solo le traería costo y tiempo.

6.3.8.7.4. Estrategia de Recursos Humanos para triunfar a través de las personas en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Un documento que contenga la estrategia de recursos humanos quizá adopte muchas formas pude contener los objetivos generales para el desarrollo personal o ser de utilidad para explicar una serie de prácticas personales.

Existen seis áreas consideradas valiosas por las organizaciones que buscan tener éxito en la adopción del kaizen con la participación de las personas:

1. Una política de reclutamiento y selección que incluye a todos los empleados.
2. Un programa de inducción que abarque a todos los miembros corporativos, departamentales, de equipo e individuales.
3. Un programa de desarrollo y educación permanente que anime a todos los empleados a adquirir múltiples destrezas y les ayude a lograr todo su potencial.
4. Un sistema de evaluación que desarrolle a las personas y aumente la cooperación entre ellas.
5. Un sistema de retribuciones que sea motivante y no genere divisiones.
6. Un programa permanente de mejoramiento continuo (Kaizen) que fortalezca cada área de trabajo e involucre a todos.

6.3.8.8. COMUNICACIÓN.

El primer paso para obtener el compromiso de la fuerza laboral en el cambio de la estrategia es la comunicación. La buena comunicación también sirve de enlace al funcionamiento del Kaizen en cualquier organización.

La comunicación en la Alcaldía Municipal de El Divisadero es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información; en consecuencia, la comunicación efectiva solo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que este se envía, lo cual implica que es un proceso de doble vía y que no solo es importante hablar si no escuchar.

6.3.8.8.1. Comunicaciones Internas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Cuando se introduce un cambio fundamental en cualquier área de la Alcaldía Municipal de El Divisadero es necesario aplicar una estrategia de comunicación clara y coherente para conocer los beneficios que traerá dicho cambio. Las comunicaciones internas son uno de los elementos esenciales de la mezcla de comunicaciones, las charlas al personal los paquetes de información, las revistas y las publicaciones forman parte del empeño de lograr la comprensión.

Que tan efectiva es la comunicación organizacional.

En la Alcaldía Municipal de El Divisadero la comunicación se da en forma vertical de de arriba hacia abajo, pero para poner en practica el plan de mejora continua es necesario así como se realiza la comunicación vertical de arriba hacia abajo también tiene que llevarse a cabo la comunicación vertical de abajo hacia

arriba en donde los jefes conozcan las opiniones de sus subalternos para poder conocer que es lo que sus empleados pueden proponer para mejorar su trabajo.

El camino más viable para averiguar como perciben los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero la comunicación de la organización consiste en preguntárselos, sin embargo, es necesario estar preparados pues quizá no agrade lo que ellos manifiesten.

ETAPA N° 4.

6.3.9 MEJORAMIENTO CONTINUO

6.3.9.1. Pasos para la aplicación del mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

La aplicación del mejoramiento continuo es muy importante para toda la empresa, es por ello que se debe de empezar por la alta gerencia y los mandos más bajos, por supuesto siguiendo pasos como:

1. Capacitar a cada empleado de la empresa: la capacitación comienza de la alta gerencia, estos deben conocer el desarrollo aplicación de dicha técnica.
Luego de estos se necesita capacitar a los mandos medios para finalizar con los más bajos.
2. Forma de capacitar los diferentes mandos: la forma varia dependiendo de los mandos y el nivel de educación del trabajador: es por ello que la gerencia y mandos medios deben ser capacitados por personal especializado e incluso lo

deberían enviar fuera del país, para una mejor preparación, los de los mandos bajos deben ser capacitados por sus superiores que reciben capacitación.

La capacitación no es una sola vez es continua para que así esta estrategia forma parte de la cultura organizacional de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

El objetivo primordial es involucrar a cada empleado en conocer que es el mejoramiento continuo y como deben implementarlo en el lugar donde cada uno desarrolla su trabajo.

Antes de introducir el mejoramiento continuo, la gerencia debe hacer un esfuerzo para entender cual es la situación de la empresa y cuáles son los estándares de trabajo, para que estos sean mejorados posteriormente.

El kaizen se puede entender a través de frase que se han desarrollado en la medida que ha transcurrido el tiempo como lo son:

- La calidad es primero, no las utilidades, donde se refleja que el mejoramiento de un bien es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de una empresa.
- Estandarizar resultados, no puede haber mejoramiento donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud donde se encuentra uno, debe existir un estándar preciso de medición para todo trabajador, toda máquina y todo proceso.
- El mejoramiento continuo requiere de un trabajo en equipo, ya que si bien la implementación se da de arriba hacia abajo, las sugerencias de mejoras son de abajo hacia arriba, por lo que se espera la participación de todo el personal.

Actualmente no solo la innovación es necesaria para que una empresa sobreviva, si no también ir mejorando las estructuras, procedimiento y estándares existentes en la empresa; como también enfrentar los problemas con soluciones donde se haya contado con la participación de todos, donde se esté en mejoramiento continuo para no estancarse e ir siempre a la vanguardia.

Cuando el mejoramiento continuo se aplica surgen los esfuerzos, nuevas ideas, para que la innovación pueda dar buenos resultados a la empresa.

Con el mejoramiento continuo se crean los estándares de medición para la efectividad de la innovación, y al mismo tiempo se van mejorando, lo que hace que realmente la innovación produzca los resultados deseados.

6.3.9.2. El propósito de una reunión de un grupo kaizen

La importancia de establecer una reunión dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero lleva consigo una serie de propósitos que les permita conocer más a profundidad las ventajas y los beneficios que les brindara al ponerlas en práctica estos propósitos.

- Detectar áreas susceptibles de mejoramiento.
- Mejorar de modo constante el grado de conciencia de las personas con respecto a los problemas y tratar de resolver en equipo.
- Perfeccionar la comunicación.
- Derribar barreras.
- Fecundar las ideas de todos.
- Fomentar el mejoramiento individual y colectivo.

- Fortalecer el desempeño de los equipos y el de la compañía.

6.3.9.3. Actitudes que debe poseer la Alcaldía Municipal de El Divisadero al poner en práctica el mejoramiento continuo.

Los empleados de la empresa deben de ser detallistas por naturaleza, o por entrenamiento, estos se deben sentir comprometidos a cumplir esto en todo momento, bien sea en la vida familiar o en el trabajo. La cual debe ser una de las razones por las que el mejoramiento continuo funcione bien, además los empleados deben poner en práctica actitudes tales como:

- **“Si no está dañado, no lo repare”**

Actitud que debe asumir el empleado “no busque la perfección, no es suficiente”

- **“Eso no me incumbe”**

Actitud que debe asumir el empleado “parece que hay un problema, ¿Cómo podríamos ayudar?”

- **“La puerta giratoria: usted pasa por el lado de la puerta de un armario que siempre se mantiene abierta.**

Actitud que debe asumir el empleado “averigüe por qué se mantiene abierta y arregla el daño”

Si la Alcaldía Municipal de El Divisadero quiere estimular la actitud del mejoramiento continuo es necesario que introduzca un cambio radical en la cultura de ella tales como:

- Admita que existen problemas.

- Infunda una actitud de colaboración para resolverlo.
- Asigne la responsabilidad al nivel mas apropiado.
- Promueva el entrenamiento continuo de habilidades y el desarrollo de actitudes.

6.3.9.4. El mejoramiento continuo en la práctica.

Dentro de la Alcaldía Municipal de El Divisadero se deben practicar algunos enfoques para que el mejoramiento continuo se desarrolle de forma efectiva:

- Analiza cada paso de un proceso hasta sus más pequeños detalles.
- Observa cómo puede mejorarse cada paso del proceso.
- Examina cómo pueden mejorarse el equipo, los materiales y las acciones de los empleados.
- Busca cómo ahorrar tiempo y reducir desperdicios.

Para ayudar a que el mejoramiento en la empresa sea tangible, se ha desarrollado una amplia variedad de herramientas, entre las que se encuentra las siguientes:

- Círculos de calidad compuestos por personas cuyo objetivo es mejorar la calidad de modo continuo.
- Administración orientada hacia al proceso, que presta mas atención al cómo se hace (el proceso) que al qué se hace (la tarea)
- Administración visible – dejarse ver - , ejecutar la tarea – estar disponible.
- Administración justo a tiempo, control de inventario con el fin de evitar gastos innecesarios.

- PDCA: Un proceso que consiste en planear disponer, chequear y actuar para ayudar a resolver los problemas.

6.3.9.5. Formas de cómo Implementar el Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

- Involucrarse en el lugar de trabajo.

La empresa debe contar con una fuente de información. Así, cuando ocurra una anomalía, o cada vez que un gerente desea conocer como está funcionando la empresa, este pueda recurrir a la fuente de información para conocerlo.

Con el fin de que un problema se entienda y se resuelva en forma correcta, el problema debe reconocerse, reunirse y analizarse los datos relevantes. La Alcaldía Municipal de El Divisadero no podrá resolver un problema sin datos sólidos, por eso la recolección de datos es importante.

- Los gerentes se reúnen y analizan el problema sin siquiera mirar donde ocurrió el problema.

Por eso, cada jefe debe pasar más tiempo en lugar de trabajo y no en un escritorio.

Lo ideal es ir hacia donde se generan los datos ya que la mayor parte de la información que proviene de la fuente de información que pasa por muchos niveles gerenciales antes de llegar a la alta gerencia, y la información se hace cada vez mas compleja y se aleja de la realidad .

- Estandarización en la Implementación del Mejoramiento Continuo.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe establecer en lugar de trabajo estándares, para que cada jefe desarrolle autodisciplina entre sus empleados y para

asegurarse de que no pasen defectos al próximo cliente interno. Ya que la estandarización garantiza la continuidad del desarrollo del mejoramiento continuo.

Una vez que la Alcaldía Municipal de El Divisadero logre establecer los estándares esta tiene que seguir con el mejoramiento de dichos estándares.

6.3.9.6 Implementación de las 5 s en el lugar de trabajo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Algunas de las empresas salvadoreñas que adquieran un compromiso con el perfeccionamiento en todos sus niveles y áreas no deben dejar de lado estos cinco elementos esenciales para que la Alcaldía Municipal de El Divisadero pueda mantener un ambiente propicio para que los empleados puedan desempeñar efectivamente sus actividades.

- **Seiri (enderezar):** Se realiza un análisis enfocado a aspectos como: trabajo en proceso, herramientas innecesaria maquinaria no ocupada y productos defectuosos, con el propósito de identificar lo necesario y descartar lo innecesario.
- **Seiton (poner las cosas en orden):** Las cosas deben mantenerse en orden de tal forma que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten con el fin de evitar pérdidas de tiempo.
- **Seiso (limpieza):** Se debe hacer lo necesario para mantener los lugares de trabajos limpios y despejados, para facilitar el proceso y evitar accidentes.
- **Seiketsu (aseo personal):** Hacer del aseo y la pulcritud un hábito principiando por la propia persona.

- **Shitsuke (disciplina):** Seguir sistemáticamente todos los procedimientos establecidos en los distintos puestos de trabajo.

Con estos pasos la Alcaldía Municipal de El Divisadero puede lograr que los empleados adquieran auto disciplina, hay una mayor agilidad en el reconocimiento de problemas, señalar anormalidades; como productos defectuosos y excedentes de inventarios así como también se visualizan los problemas de calidad y reducir los costos de operación. Además los empleados deben decidir primero que es lo importante y determinar el rendimiento personal, desarrollar proyectos de mejora, alcanzar recompensas, a ser un seguimiento de las mejoras y evaluarlas.

6.3.9.7. Hacer visible los problemas en la implementación del mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Para detectar el problema es necesario que todo el personal permanezca en contacto directo con la realidad de lo que está pasando en la empresa.

El mejoramiento continuo recomienda que el que tiene problemas en el lugar de trabajo debe pensar que: Detrás de cada problema hay una posibilidad de mejora, empezar por los problemas pequeños, buscar los problemas cuya solución no se requiera dinero, no deben dar prioridad solo al resultado económico, o deben olvidar el aspecto humano del problema y de la soluciones, debe empezar por sus propios problemas.

6.3.9.8. Los Mandamientos del Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

La Alcaldía Municipal de El Divisadero debe hacer suyo el compromiso del mejoramiento continuo y debe ceñirse a los siguientes mandamientos que la encaminen a liderar el potencial de su fuerza laboral.

1. Mejoras graduales hechas continuamente.
2. Todo el personal tiene que estar involucrado, sean parte de la alta gerencia o de los cuadros intermedios, se personal de base.
3. Se apoya en una estrategia barata, cree en un aumento de productividad sin inversiones significativas; no destina sumas astronómicas en tecnología y consultores.
4. Se aplica en cualquier lado.
5. Se apoya en una “gestión visual”, en una total transparencia de los procedimientos, procesos, valores, hace que los problemas y los desperdicios sean visibles a los ojos de todos los que trabajan en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.
6. Centra la atención en el lugar donde realmente se crea valor.
7. Da prioridad a las personas; cree que el esfuerzo principal de mejoría debe venir de una nueva mentalidad y estilo de trabajo de recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero(orientación personal para la calidad, trabajo en equipo, cultivo de la sabiduría, elevación de la moral, auto-disciplina, círculos de calidad y práctica de sugerencias individuales o de grupo)

8. El lema del esencial del aprendizaje organizacional es aprender haciendo.

6.3.9.9 Elementos Estratégicos para la Implementación del Mejoramiento Continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero

La gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, necesita hacer uso de estrategias efectivas, por lo cual es necesario aplicar los siguientes elementos.

➤ **Creación de comités.**

El mejoramiento continuo es un concepto evolutivo, implica administración de procesos, de resultados, que centra su atención en las personas y está dirigida a mejorar sus esfuerzos, está estrecha mente ligado con la voluntad de ser más creativos.

El crear los comités origina un trabajo en equipo; ya que se apoyan unos con otros para una mejora en la Alcaldía Municipal de El Divisadero, lo cual genera un espíritu de compañerismo, que es lo que se espera al trabajar con el mejoramiento continuo.

El objetivo de trabajar con el mejoramiento continuo es pretender desarrollar un entendimiento y compromiso para trabajar en equipo, identificar juntamente el esta actual de la compañía, desarrollar una visión clara de la empresa, tener presente que los procesos deben mejorarse; para mejorar los resultados, entender que primero es la calidad y que el cliente es importante.

➤ **Justo a tiempo.**

Es una forma revolucionaria de reducir los costos, mientras que al mismo tiempo se satisface las necesidades de entrega al cliente.

Los beneficios que se obtienen al implementar el justo a tiempo son: Se reduce el tiempo de aislamiento para las máquinas y el de espera, también se erradican algunos problemas de calidad tales como: Suciedad, manchas etc, el justo a tiempo crea un sistema de avisos tempranos para los problemas de calidad.

➤ **El Recurso Humano y sus Responsabilidades,**

Las oportunidades del mejoramiento continuo son infinitas, es por eso que el recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe tener el apoyo de sus jefes al dar sugerencias, saber que son escuchados y que forman parte importante de la empresa.

➤ **Responsabilidad de los supervisores.**

Es importante que la gerencia de la Alcaldía Municipal de El Divisadero como del comité kaizen el especificar a cada cuales y como desarrollar sus actividades tales como: Emplear el concepto en sus actividades funcionales, formular planes y orientar a los trabajadores en el concepto del mejoramiento continuo, mejorar la comunicación con los empleados y levantar la moral de los mismos. Apoyar las actividades de grupos pequeños, apoyar las sugerencias individuales, introducir disciplina en el área de trabajo y proponer sugerencias de mejoramiento. Los supervisores deben saber manejar a su personal, deben actuar como tutores y preocuparse por ellos.

➤ **Responsabilidad de los operarios**

Entre las responsabilidades que los trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Divisadero tienen están: Participar en el mejoramiento a través del sistema de sugerencias, ser disciplinado en el área de trabajo enfrascarse en

programas de desarrollo continuo para desarrollar mejores resultados y brindar apoyo a soluciones de problemas, mejorar las habilidades y el desempeño personal.

6.3.9.10 Elementos de la Mejora Continua

- **Tiempo:** Este elemento dará permanencia en sus efectos.
- **Perseverancia:** Como el tallado de un escultor con cincel o abrasivo, puede hasta con una montaña.
- **Paciencia:** Todo trabajo que cuenta con tiempo y perseverancia tendrá efectos positivos para quien lo desarrolle.
- **Solidaridad:** Esto se puede lograr con el involucramiento total del recurso humano.
- **Involucramiento:** Incumbe a toda la empresa a todo el mundo.

6.3.9.11 Ventajas del mejoramiento continuo.

Al implementar un plan las empresas deben estar conscientes que este trae consigo una diversidad de beneficios y obstáculos; que de una u otra manera los gerentes deben prestarle mayor atención y así tener una visión clara de lo que se puede enfrentar en el futuro, es por ello que la Alcaldía Municipal de El Divisadero debe darle la importancia necesaria a los siguientes elementos.

- Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez.
- Se pone mayor énfasis en la etapa de planeación.

- Se fomenta una forma de pensamiento orientado al proceso.
- Los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero concentran su atención en los asuntos de mayor importancia.
- Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero participan y contribuyen a la construcción de un nuevo sistema.
- Lleva a la reducción de desperdicios.
- Los empleados de la empresa pueden incrementar la productividad, por lo menos en un 30% donde no se haya implementado ningún proceso de mejoramiento.
- No es costoso para aplicarlo- no requiere gran inversión de capital-.
- Permite que la Alcaldía Municipal de El Divisadero permitirá que respondan con rapidez a los cambios del mercado.
- Es un elemento fundamental para la competitividad en el futuro.
- Lleva a conseguir más alta calidad en los empleados, bienes y servicios.

6.3.9.12. Desventajas de la mejora continúa en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

1. Es difícil poner en práctica el mejoramiento continuo por que requiere un cambio radical en la actitud y en la cultura, y necesita la energía y el completo de todos los empleados. Así mismo, necesita una inversión importante de tiempo.
2. Varias razones dificultan el mantenimiento del entusiasmo:

- Algunas personas creen que el mejoramiento continuo es una amenaza para sus trabajos.
 - Se exponen ideas favorables y desfavorables, que pueden desmotivar.
 - En consecuencia, no existe satisfacción completa.
3. El mejoramiento continuo no es suficiente por sí solo; es necesario realizar innovaciones importantes.
 4. La reorganización de la gente en equipo requiere tiempo y puede causar interrupciones bruscas.
 5. El entrenamiento y las reuniones de grupos necesitan tiempo adicional.
 6. Algunos empleados pueden volverse desconfiando y dejar de colaborar.

6.3.9.13. Valores básicos del mejoramiento continuo.

Los valores básicos de un programa de mejoramiento continuo, que cada uno de los empleados debe practicar en la en la Alcaldía Municipal de El Divisadero son:

Confiar y respetar las creencias individuales y organizacionales según las cuales:

- Cada individuo debe valorar y respetar a los miembros de la empresa, y no sólo a los de su propio departamento, especialización o nivel.
- Cada empleado debe ser capaz de aceptar los errores que cometa o las fallas que presente en su trabajo y tratar de corregirlos para

realizar un trabajo mejor. Si no se tiene la capacidad para admitir los errores, jamás se progresará.

A partir de estos valores la cultura de mejoramiento continuo crea y desarrolla gente kaizen, la cual demuestra:

- Atención frente a los detalles.
- Enfoque progresivo.
- Receptividad frente a los consejos constructivos.
- Deseo de asumir responsabilidad.
- Sentirse orgulloso en su trabajo o en la empresa.
- Voluntad de cooperación.

El éxito de mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero dará en base a una serie de factores esenciales.

Planeación. Es fundamental para identificar las actividades que se deben mejorar.

Buen mantenimiento de las instalaciones. Asegura un ambiente de trabajo seguro, agradable y eficiente. Además, deja una primera impresión grata en los clientes que visitarán la planta.

Liderazgo. El mejoramiento continuo establece un punto central para todo en la empresa, de ahí la importancia de que los gerentes se comprometan en lograr el éxito del mejoramiento continuo.

Paciencia. El mejoramiento continuo no es algo que se puede establecer a prisa pues está constituida por cientos o miles de pequeños cambios, de modo que es esencial que la gente no espere resultados inmediatos.

El éxito en la Alcaldía Municipal de El Divisadero exige tres requisitos.

- 1- **Querer.-** Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son los elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de los dirigentes.
- 2- **Saber.-** El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía positiva de las personas hacia la mejora continua. para ello debe de asegurarse que las personas están enfocadas hacia la satisfacción del cliente (saber que mejorar) y disponer de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber como mejorar).
- 3- **Poder.-** Capturar el beneficio de la mejora continua exige invertir no solo en horas sino en recursos. así pues el último requisito es proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para asegurar la captura de todo el potencial de mejora identificado.

6.3.9.14. Resultados que se pueden obtener al implementar el mejoramiento continuo en la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

Al llevarse a cabo la implementación del mejoramiento continuo los resultados que obtendrá la Alcaldía Municipal de El Divisadero serán sorprendentes ya que le

dan importancia a los procesos, pues se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore continuamente las imperfecciones que se presentan en las diversas etapas del proceso. A largo plazo el resultado final es más confiable, de mejor calidad y más atractivo para los clientes y menos costosos. Por tanto con el mejoramiento continuo, la empresa podrá fabricar mejores productos o prestar mejores servicios a más bajo precio y brindar mayor satisfacción a los clientes. Como también muchos problemas se solucionaran con bastante facilidad utilizando los principios de ir al lugar de trabajo, identificando las causas fundamentales, yendo al terreno y en el tiempo real.

El mejoramiento continuo es una nueva forma de vida, por lo que las personas que trabaja ahí se sienten orgullosas de su trabajo, mejoran continuamente sus habilidades y tienen autonomía para solucionar problemas, por el hecho de que el empleado para la empresa es una parte importante, es el que está ceca de la acción y el que vive día a día con los problemas que ahí se presentan, es por eso que involucrar a estos es uno de los mejores resultados obtenidos.

El dirigente busca constantemente ser mejor, el empleado busca siempre realizar mejor su labor. En conjunto procuran ser que los procesos o actividades que se realizan sean de calidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, Cuarta Edición, México 1989
- Boyett, Jimmie, Hablan los Gurús, Las mejores ideas de los máximos pensadores de la Administración, Grupo Editorial Norma, Edición Original 1999,
- Cane Sheila, Estrategias Kaizen "como triunfar a través de las personas", Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997.
- Chiavenato Adalberto, "Administración de personal", Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México, 2002
- Degerencia.com
- Imai Masaaki, Kaizen "La clave de la ventaja competitiva Japonesa", Editorial CECSA, México, 1992.
- Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, Editorial Mac Graw Hill, 11ª Edición, México 1998.
- Keith Davis; Newstron John "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición, México 1999.
- Monografías. Com
- Robson, Mike, "Círculos de Calidad". Editores Ventura, Mexico, 1992.
- Ventura, José Germán, "Tesis de Administración de Empresas", Análisis de los factores administrativos que influyen en la evaluación del desempeño del recurso humano en los proyectos de desarrollo comunal que financia el organismo no

gubernamental Visión Mundial en el departamento de San Miguel Universidad
Capitán General Gerardo Barrios, 1,994,

- William B. Werther. JR, Keith Davis “Administración de personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 2,000 Pág. 6-573.

ANEXOS

ANEXO 2

PRESUPUESTO

Cuadro de presupuesto

Cuadro 2

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	RECURSOS MATERIALES		
8	RESMAS DE PAPEL BOND	3.75	30.00
1	CAJA DE LAPICES	1.20	1.20
1	CAJA DE LAPICEROS	1.80	1.80
5	TINTAS COLOR NEGRO DE IMPRESORA	7.00	35.00
1	TINTA DE COLOR	23.00	23.00
1	TONER DE FOTOCOPIA	35.00	35.00
6	ANILLADOS	2.00	12.00
7	EMPASTADOS	6.00	42.00
4 MESES	TELEFONO	30.00	120.00
4 MESES	LUZ	5.00	20.00
4	LIBROS	20.00	80.00
3	BORRADORES	0.35	1.05
3	LIBRETAS DE APUNTES	0.45	1.35
1	MEMORIA USB DE 256 MB	20.00	20.00
4	DISCOS REGRABABLES	1.50	6.00
3	SACAPUNTAS	0.60	1.80
3	REGLAS	0.35	1.05
10	TRANSPORTE	6.00	60.00
20	ALIMENTACION	5.00	100.00
40	INTERNET	1.00	40.00
	TOTAL		631.25

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
“UES”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUESTIONARIOS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO, DEPARTAMENTO DE MORAZAN.

OBJETIVO

Recopilar información que permita diseñar un plan de mejora continua como estrategia efectiva en el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de El Divisadero.

La información será utilizada para fines únicamente académicos, el cual servirá de guía para que los miembros de la alcaldía orienten mejor sus actividades y obtengan el mayor e los beneficios. Por lo que solicitamos su colaboración contestando las siguientes interrogantes.

INDICACION

A continuación se le presenta una serie de interrogantes marque con una “X” en la casilla correspondiente de SI o NO y explique según su alcaldía.

1-¿Cuenta la alcaldía con una visión?

SI NO

2-¿Tiene conocimiento de la misión institucional que tiene la alcaldía?

SI NO

3-¿Tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades de la alcaldía?

SI

NO

Si su respuesta es si mencione algunas.

Fortalezas

Debilidades

a) _____

a) _____

b) _____

b) _____

c) _____

c) _____

4-¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales mejoran el desempeño del recurso humano?

SI

NO

Explique:

5-¿Tiene conocimiento usted si esta alcaldía cuenta con planeación clara y ordenada para el logro de sus objetivos y metas?

SI

NO

6-¿Cuenta la alcaldía con una estructura organizacional que permita alcanzar con sus objetivos y metas?

SI

NO

7-¿La dirección que utiliza la alcaldía facilita el desempeño de los trabajadores en cada una de sus tareas?

SI

NO

Explique:

8-¿Es necesario que la alcaldía aplique mecanismos de control para verificar si las actividades que se realizan son adecuadas?

SI NO

9-¿Cuenta la alcaldía con un sistema de calidad administrativa?

SI NO

10-¿La alcaldía le brinda las herramientas necesarias para optimizar los recursos?

SI NO

11-¿Considera que la formación de los círculos de calidad ayudaría a la resolución de problemas dentro de su área de trabajo?

SI NO

Explique:

12-¿Al realizar con eficiencia sus actividades contribuirá al cumplimiento de la visión y misión de la alcaldía?

SI NO

13-¿Considera que la falta de capacitación continúa, dificulta desempeñar sus tareas eficientemente?

SI NO

Explique:

14-¿Existe en la alcaldía algún sistema que permita evaluar el desempeño del recurso humano?

SI NO

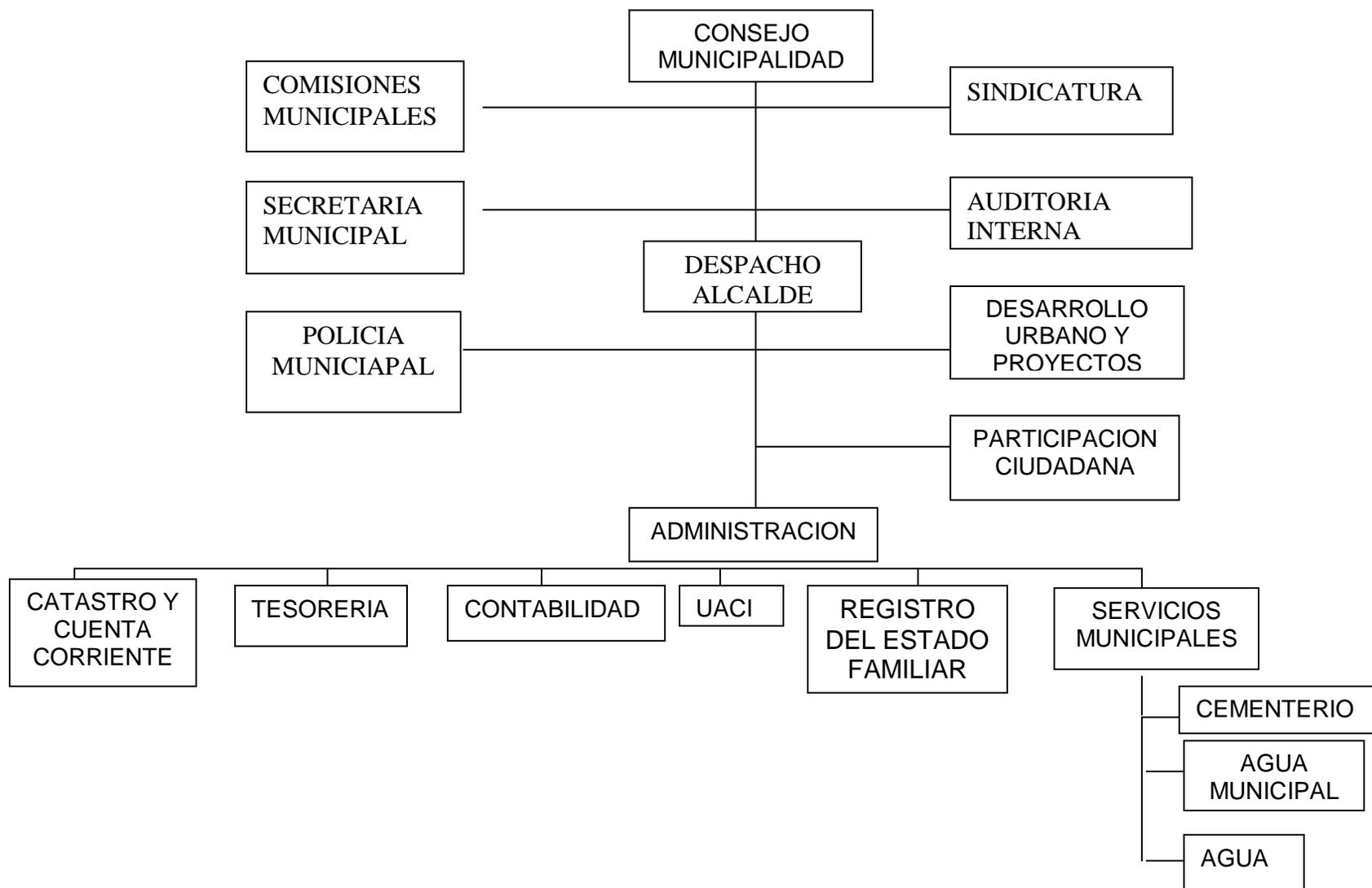
15-¿Existe algún plan de incentivos laborales dentro de la alcaldía?

SI NO

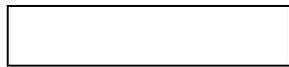
16-¿Cree que la responsabilidad laboral es un factor importante para mantener un buen funcionamiento en la alcaldía?

SI NO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPALIDAD DE EL DIVISADERO



Significado de los símbolos usados en el Organigrama.

 : Personal de nivel directriz.

 : Personal de nivel funcional.

 : Líneas de mando .

GLOSARIO

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional de los que conforman de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

CÍRCULOS DE CALIDAD: Grupo voluntario formado por tres y hasta diez personas que buscan el mismo objetivo de la empresa; con el propósito de dar sugerencias y solucionar problemas que vayan en beneficio de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

CAPACITACIÓN: Es una de las funciones del Departamento de recursos humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar el personal de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa logrando su mayor eficiencia laboral

DEBILIDADES: Son las carencias que limitan las actividades que desarrolla la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán como la falta de capacitación.

DESEMPEÑO DE RECURSO HUMANO: Esfuerzo individual y colectivo que los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán pone de manifiesto para lograr los objetivos y metas organizacionales.

DIRECCIÓN: Es el proceso de influir sobre los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

ESTRATEGIA EFECTIVA EN EL RECURSO HUMANO: Son los pasos a seguir por parte del personal administrativo y operativo que alcanzan los propósitos organizacionales reduciendo al máximo los costos de operación de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

EFICIENCIA: Es la utilización óptima de los recursos productivos y tecnología existente de lo que tienen que hacer uso para desarrollar las actividades de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Es un sistema que la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán utiliza para verificar el rendimiento, aumento salarial ascenso terminación de contrato y saber quienes requieren adiestramiento.

FORTALEZAS: Son los elementos claves con los que cuenta la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán como lo son las instalaciones.

FACTORES INTERNOS: Comprende las fortalezas y debilidades que de alguna manera inciden en las actividades que realiza la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán y depende de ello el éxito o fracaso de la misma.

INCENTIVOS LABORALES: Son algunos mecanismos que debe utilizar la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán los cuales podrán ser: felicitación verbal y escrita, aumento de salario, diploma de reconocimiento por el buen desempeño, para lograr un mejor rendimiento en las actividades que desarrolla.

MISIÓN: Es el sentido de identidad, quienes son, que hacen, y a que se dedican, es lo que define la naturaleza del negocio su razón de ser; es decir, que es lo que se hace para lograr la visión de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

MEJORA CONTINUA: Mejoramiento en marcha que involucra a todos, alta administración, gerentes y trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS: Es la combinación de elementos en equilibrio que frecuentemente aseguran el máximo beneficio que conducirá a la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán al aprovechamiento total de cada uno de los recursos con los que cuenta.

ORGANIZACIÓN: Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñadas para llevar a cabo las políticas de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán o más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

PLAN DE MEJORA CONTINUA: Documento que comprenderá visión, misión, objetivos, metas sistema de sugerencias y círculos de calidad de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán

PLANEACIÓN: Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones con las que cuenta la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán.

RESPONSABILIDAD LABORAL: Ejercicio de la obligación que deben tener los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán para asegurar el buen funcionamiento de una tarea o actividad.

SISTEMA DE SUGERENCIAS: Es el proceso mediante el cual los empleados de la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán pueden dar alternativas de solución a los problemas que estén surgiendo en su área de trabajo.

SISTEMA DE CALIDAD ADMINISTRATIVA: Es el conjunto de métodos procedimientos o técnicas relacionadas, que debe utilizar la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán con el objetivo de formar un todo organizado, buscando así obtener calidad en las actividades que se llevan a cabo.

VISIÓN: Es la capacidad gerencial de ubicar a la Alcaldía Municipal de El Divisadero, Departamento de Morazán en el futuro

