

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



**“EL BRAINSTORMING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE  
SAN FRANCISCO GOTERA, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN, EN EL AÑO  
2006”**

**COREAS LOZANO, VÍCTOR MANUEL**

**ROMERO, CLAUDIA MARISELA**

**VILCHE SORTO, JUAN ANTONIO**

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

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, DICIEMBRE DE 2006.**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTORA**

**DOCTORA MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ**

**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

**INGENIERO JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ**

**VICE-RECTORA ADMINISTRATIVA**

**LICENCIADA CARMEN ELIZABETH RODRÍGUEZ DE RIVAS**

**SECRETARIA GENERAL**

**LICENCIADA ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS**

**FISCAL**

**LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DECANO**

**LICENCIADO MARCELINO MEJÍA GONZÁLEZ**

**VICE-DECANO:**

**LICENCIADO NELSON DE JESÚS QUINTANILLA GÓMEZ**

**SECRETARIA DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**LICENCIADA LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LICENCIADO ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ**

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

**LICENCIADO GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO**

**DOCENTE DIRECTOR**

**LICENCIADO RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**LICENCIADO LUÍS ALONSO ARGUETA INTERIANO**

## **AGRADECIMIENTOS**

- **A Dios Todopoderoso y a la Virgen María.**

Por que con su presencia divina han guiado nuestros pasos bajo su protección y cuidado en todo momento de nuestras vidas, dándonos fortaleza y apoyo permitiéndonos lograr nuestro propósito.

- **A nuestro asesor.**

Licenciado Raúl Antonio Quintanilla Palacios por habernos facilitado la realización de nuestro trabajo.

- Al Departamento de Ciencias Económicas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental por su valiosa colaboración a lo largo de nuestra carrera.

- A todas las personas que de alguna u otra forma colaboraron en el desarrollo de este trabajo, principalmente al Señor Carlos Calixto Hernández Gómez y su Concejo Municipal y demás personal que labora dentro de la alcaldía.

- **Al Alma Mater.**

Por habernos forjado y disciplinado como profesionales.

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso**, porque con su sabiduría a guiado mi vida y me ha permitido alcanzar todos mis propósitos.

**A mi madre María Emilia Lozano**, que con su dedicación y esmero me permitió salir adelante y triunfar en la vida.

**A mi padre José Alfonso Coreas (Q.D.D.G)**, por haber sido un ejemplo a seguir y al cual recordaré siempre.

**A una persona muy especial Rubia Maribel**, quien con su comprensión y cariño me apoyó siempre.

**A mis compañeros de tesis**, por brindarme su amistad y así poder salir adelante en el desarrollo de nuestro trabajo.

**A mi asesor Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios**, por brindarnos sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera.

**A mis hermanos, familiares y amigos**, por sus consejos y apoyo en los momentos buenos y malos.

**Víctor Manuel Coreas Lozano.**

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso y a la Virgen María.** Por la oportunidad de alcanzar uno más de mis propósitos, por guiarme y darme la fortaleza de vencer y superar todos los obstáculos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

**A mi padre José Matilde Romero.** Por brindarme su apoyo incondicional, su amor y sus valiosos consejos.

**A mi madre Herminia Esperanza Romero.** Que con su amor, apoyo, comprensión y consejos me ha guiado en todo momento.

**A mi tía Teresa de Jesús Romero.** Por haber estado a mi lado apoyándome siempre en los buenos y malos momentos además por todo el sacrificio, dedicación, cariño y sabios consejos que me ha brindado siempre.

**A mis tíos.** Francisco Antonio, Regina Romero, Milagro Suarez, Ernesto Beltrán, por haber estado a mi lado en los momentos que más los necesité, por apoyarme y darme fuerzas para alcanzar éste triunfo.

**A mis hermanos.** Iveth Esperanza y Rodrigo Daniel, por todo el apoyo que me han brindado.

**A mis primos.** Especialmente a Juan José y Regina Judith por su cariño y por haber estado a mi lado apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.

**A Manuel.** Por ser una persona especial que ha sido una fuente de apoyo e inspiración para el logro de ésta meta y por haber estado a mi lado en todo momento.

**A mis familiares y Amigos.** Por su cariño desinteresado y por haberme apoyado para seguir adelante

**A mis compañeros de tesis.** Por brindarme su apoyo y comprensión durante el desarrollo de este trabajo.

**A mi asesor Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios.** Por brindarme sus conocimientos a lo largo de la carrera.

**Claudia Marisela Romero.**

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso y a la Virgen María.** Por darme el don de la vida y la oportunidad de realizar una profesión y ayudarme a vencer todos los obstáculos que se me han presentado a lo largo de mi camino.

**A mis Padres y Hermanos.** Por brindarme su apoyo, cariño y comprensión durante lo largo de mi vida.

**Juan Antonio Vilche Sorto.**



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	1
1.1. Situación Problemática de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Enunciado del Problema	5
1.4. Justificación	5
1.5. Delimitación	8
1.5.1. Delimitación Espacial	8
1.5.2. Delimitación Temporal	8
1.6. Objetivos de la Investigación	9
1.6.1. Objetivo General	9
1.6.2. Objetivos Específicos	9
1.7. Sistema de Hipótesis	10
1.7.1. Hipótesis General	10
1.7.2. Hipótesis Específicas	10
1.7.3. Hipótesis de Nulidad	11
1.7.3.1. Hipótesis General Nula	11

1.7.3.2. Hipótesis Específicas Nulas	11
1.8. Operacionalización de Hipótesis	11
1.9. Metodología de la Investigación	12
1.9.1. Tipo de Investigación	12
1.9.2. Población	13
1.9.3. Muestra	15
1.9.3.1. Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra	15
1.9.3.2. Muestras Aleatorias	17
1.9.3.2.1. Muestreo Aleatorio Simple	17
1.9.3.2.2. Muestreo Aleatorio Estratificado	18
1.9.4. Diseño y Técnica de Recolección de Información	20
1.10. Procedimientos	20
1.10.1. Identificación del Problema	20
1.10.2. Recolección de Información	21
1.10.3. Aplicación de Encuesta y Análisis de Resultados	21
1.10.4. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes Históricos	23
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Municipalidad de San Francisco Gotera	23

2.1.2. Origen y Evolución de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera	24
2.2. Marco Teórico	26
2.2.1. Antecedentes Históricos del Brainstorming	26
2.2.2. Aplicación de la Herramienta Brainstorming	27
2.2.2.1. Formas de Uso del Brainstorming	28
2.2.2.2. Pasos a Seguir para la Aplicación del Brainstorming	30
2.2.2.3. Formación de Grupos Para el Brainstorming	32
2.2.2.4. Funciones del Conductor o Director de la Sesión	33
2.2.2.5. Características de un Buen Conductor de la Sesión	35
2.2.2.6. Creatividad dentro del Brainstorming	36
2.2.2.7. Duración de una Sesión de Brainstorming	37
2.2.2.8. Reglas Básicas	38
2.2.2.9. Igualdad de Expresión	39
2.2.2.10. La Motivación	39
2.2.2.11. Motivación Mediante la Participación	40
2.2.3. Toma de decisiones	41
2.2.3.1. Importancia de la Toma de decisiones	41
2.2.3.2. Barreras para una Toma de Decisiones Efectiva	44
2.2.3.3. Tipos de Decisiones	45
2.2.3.4. Liderazgo	46
2.2.3.4.1. Características del Liderazgo	46

2.2.3.4.2. Tipos de Liderazgos	47
2.2.3.5. Orientación de la Toma de Decisiones	51
2.2.3.6. Participación en la Toma de Decisiones	52
2.2.4. Ambiente Laboral	59
2.2.4.1. Ambiente Físico	61
2.2.4.2. Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal	62
2.2.4.3. Dirección de la Alcaldía Municipal	64
2.2.4.4. Desarrollo de Recurso Humano	66
2.2.4.4.1. Entrenamiento y Desarrollo de Personal	67
2.2.4.4.2. Entrenamiento	68
2.2.4.4.3. Planeación del Entrenamiento	69
2.3. Conceptos Básicos	70

### **CAPITULO III**

<b>3. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO GOTERA</b>	<b>79</b>
3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos	79
3.2. Análisis e Interpretación de Resultados FODA	111
3.2.1. Identificación de las Fortalezas de la Alcaldía	112
3.2.2. Identificación de las Debilidades de la Alcaldía Municipal	112
3.2.3. Identificación de las Oportunidades de la Alcaldía	113
3.2.4. Identificación de las Amenazas de la Institución	113

3.3. Análisis de Prueba de Hipótesis	114
--------------------------------------	-----

## **CAPITULO IV**

<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
--	------------

4.1. Conclusiones	115
-------------------	-----

4.2. Recomendaciones	117
----------------------	-----

## **CAPITULO V**

<b>5. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA BRAINSTORMING PARA LA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA, DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN</b>	<b>119</b>
---	------------

Introducción	119
--------------	-----

5.1. Objetivos	121
----------------	-----

5.1.1. Objetivo General	121
-------------------------	-----

5.1.2. Objetivos Específicos	121
------------------------------	-----

5.2. Justificación	122
--------------------	-----

5.3. Desarrollo de la Propuesta	123
---------------------------------	-----

5.3.1. Consideraciones que debe de Tener en Cuenta La Alcaldía Municipal de La Ciudad de San Francisco Gotera para la Aplicación de La Herramienta Del Brainstorming	123
--	-----

5.3.2. Lineamientos del Proceso Brainstorming	124
---	-----

5.3.2.1. Como Estructurarlo	126
5.3.2.2. Cultura de Participación	129
5.3.2.3. Funciones del Comité Brainstorming	130
5.4. Guía de Aplicación de la Herramienta Brainstorming	132
5.4.1. Capacitación sobre la Herramienta Brainstorming.	132
5.4.1.1. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	133
5.4.1.2. Cómo Beneficia la Capacitación sobre la Herramienta Brainstorming a la Institución	133
5.4.1.3. Como Beneficiará la Capacitación al Personal	134
5.4.2. Taller de Capacitación sobre la Herramienta Brainstorming	134
5.4.2.1. Etapas para el Desarrollo de una Presentación de Capacitación	135
5.5. Fases de Implementación de la Herramienta Brainstorming	141
5.5.1. Pasos a Seguir en una Sesión de Brainstorming	141
5.5.2. Formación de Equipos de Trabajo para la Aplicación del Brainstorming	142
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Operacionalización de Hipótesis	

2. Lista de Empleados de la Alcaldía de San Francisco Gotera.
3. Cuestionario dirigido a miembros del Concejo y al personal que labora dentro de la institución.
4. Prueba de Hipótesis.

## **RESUMEN**

En toda institución ya sea de índole pública o privada es necesario que se formen grupos de trabajo y que éstos funcionen en forma conjunta para el logro de los objetivos institucionales que se persiguen en la misma, mejorando el proceso para la toma de decisiones.

En el primer capítulo se exponen los lineamientos generales que regirán la investigación, incluye el planteamiento del problema, justificación, delimitación, objetivos, sistema de hipótesis y metodología de la investigación; en la cual se establece el tipo de investigación, población, muestra y los elementos necesarios para recolectar la información y dar solución al problema.

El capítulo dos consta del marco teórico y conceptual en el cual se establece el origen y evolución de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera, antecedentes de la herramienta estratégica del Brainstorming, así mismo se hace una reseña sobre los aspectos generales de la aplicación de la herramienta y sus principales formas de uso, aspectos generales de la motivación, de la toma de decisiones y demás temas relacionados.

El capítulo tres está conformado por todos los resultados de la investigación, el cual se especifica por medio de cuadros, gráficos y análisis de los datos de la encuesta dirigida a los miembros del Concejo Municipal y al personal que labora



dentro de la institución, así como también incluye el análisis e interpretación de resultados (FODA) y el análisis de prueba de hipótesis.

El capítulo cuatro contiene las conclusiones las cuales se basan en los resultados obtenidos de la investigación de campo, para las cuales se realiza la respectiva recomendación que mediante su aplicación mejorara la toma de decisiones dentro de la institución.

En el capítulo cinco se establece la propuesta de aplicación de la herramienta estratégica brainstorming para la efectiva toma de decisiones dentro de la institución. Esta propuesta contiene objetivos, justificación, una guía de aplicación de la herramienta la cuál incluye la propuesta de un taller de capacitación sobre la herramienta, las fases de implementación, los pasos a seguir en una sesión de brainstorming y la formación de grupos de trabajo para la aplicación de la herramienta.

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones forma parte de nuestra vida cotidiana, en donde tenemos que elegir entre muchos aspectos importantes y a veces sencillos que nos suceden, como lo son como vestirnos, que comer, si el buscar trabajo o no, si aceptar realizar un negocio o solicitar prestamos para comprar un auto; por lo tanto no podemos negar que tomamos decisiones a cada momento

Por lo tanto es de mucha importancia conocer un método que nos ayude a mejorar nuestra toma de decisiones, logrando que esta sea efectiva y nos ayude a vivir mejor.

En el presente estudio, se hace referencia a la Toma de Decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, en donde se realizó un estudio previo para conocer la situación problemática en que se estaba dando dentro de la alcaldía para luego realizar un correcto planteamiento del problema.

La Toma de Decisiones y la Herramienta Brainstorming, están relacionadas entre sí, esto es, por que la Herramienta Brainstorming consiste en buscar soluciones a los problemas en una forma conjunta, la cual nos lleve a una efectiva toma de decisiones, para poder conocer a profundidad sobre estos dos

temas importantes que forman parte de éste estudio se respalda por medio del marco conceptual, que nos brinda información para una mayor comprensión.

Al conocer la información teórica que rodea estos temas, se realizará un diagnóstico de la situación en que se encuentra la alcaldía en lo que respecta a la toma de decisiones, para ello se elaboró un instrumento para recopilar la información necesaria, como lo es un cuestionario, en donde se incluyen las preguntas para poder analizar la situación de la alcaldía. Luego de la recolección de la información, se realizan las evaluaciones correspondientes de las hipótesis planteadas para poder darle validez al estudio.

Posteriormente a esto se elaboran tanto las conclusiones como recomendaciones a la alcaldía según los resultados arrojados por la encuestas, datos que fueron evaluados y analizados para poder tener una visión de lo que está pasando dentro de la institución.

Para finalizar, se elabora la propuesta de aplicación del Brainstorming para la alcaldía municipal, para que esta le pueda ayudar a mejorar su toma de decisiones, volviéndola más efectiva y que ayude al desarrollo tanto profesional como personal de los empleados, y que estos se sientan más comprometidos con la institución.

## **CAPITULO I**

### **1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **1.1. Situación Problemática de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.**

El Concejo Municipal se reúne los días lunes de cada semana, reuniones que son dirigidas por el Alcalde Municipal, en donde se exponen las necesidades de la comunidad con el fin de solucionarlas. Más sin embargo, debido a la cantidad de temas a tratar, dichas reuniones se prolongan demasiado.

El concejo no cuenta con una herramienta que le ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones, es por eso que las reuniones se vuelven extensas y cansadas; por esta razón es necesario implementar el Brainstorming, la cual es una herramienta estratégica para la efectiva toma de decisiones, ésta permitirá a los miembros del concejo a que se desenvuelvan en un ambiente creativo y dinámico, lo cual evitará el conformismo y la monotonía.

El Brainstorming se puede definir en forma general, como una Lluvia de Ideas; ideas que son aportadas por los integrantes de un grupo, para poder darle una efectiva solución a un determinado problema.

En instituciones públicas o privadas es de gran importancia la toma de decisiones; por lo que se hace necesario, que las personas tengan conocimiento de la forma en que se puede tomar mejores decisiones, para solucionar los problemas que se presenten.

La correcta toma de decisiones se basa en encontrar una conducta adecuada para poder resolver situaciones problemáticas donde existen sucesos inciertos, aplicando diversas técnicas de resolución de problemas fundamentado en la combinación de sentido común y lógico, y aunque no es preciso, esta relación puede producir soluciones satisfactorias.

Por lo tanto, en el entorno turbulento, competitivo y cambiante en el que se encuentran inmersas las empresas de hoy, se necesita cada vez con mayor urgencia el disponer de la información útil, relevante y confiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

## **1.2. Planteamiento del Problema.**

A medida el hombre ha venido evolucionando, se ha visto en la necesidad de formar grupos de trabajo, para poder solucionar sus problemas de una forma mucho más efectiva.

Al presentar diversas opciones de solución, se debe elegir la más adecuada, esto es mediante la Toma de Decisiones, la cual debe ser lo más efectiva posible y para ello, se necesita recopilar información pertinente, analizarla y evaluarla.

En una efectiva toma de decisiones, existen diversos factores influyentes, como el ambiente institucional, el cual se refiere a las condiciones físicas, de tiempo, sociales y el ambiente cultural.

El Concejo de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera está compuesto por doce miembros entre los cuales están: El Alcalde Municipal, un Síndico, seis Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes.

El Proceso de toma de decisiones dentro de la Alcaldía se desarrolla de la siguiente manera: El Concejo se reúne los días lunes de cada semana de 2 p.m. a 5 p.m., reuniones que son dirigidas por el señor alcalde municipal; más sin embargo, debido a la cantidad de temas a tratar, dichas reuniones se prolongan.

Las reuniones además de volverse extensas, se vuelven aburridas y tensas, lo cual provoca que los miembros no aporten ideas que ayuden a solucionar el

problema tratado y en muchas ocasiones prefieren no opinar con el objetivo de salir temprano de la reunión.

El proceso de toma de decisiones se inicia en el momento que el Secretario realiza la lectura del acta de acuerdos que se han tomado en la sesión anterior; luego prosigue con la lectura de las solicitudes de proyectos varios recibidos durante la semana por la comunidad, los cuales son discutidas y solucionadas una a una.

La solución que se otorga a cada solicitud puede ser favorable o desfavorable lo cual depende de la magnitud del proyecto y de la capacidad económica que posea la alcaldía en ese momento.

La fase final de la reunión se denomina **puntos varios**, llamada así debido a que cada miembro del concejo expone los principales problemas que ocurren en la comunidad. Cabe mencionar que todas las decisiones se toman por mayoría de los miembros y en caso de que exista igual número de votos para determinada solución, el alcalde posee un doble voto

Para mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de la Alcaldía, es necesario implementar el Brainstorming, el cual es una herramienta estratégica para la efectiva toma de decisiones.

Debido a que las reuniones son extensas y cansadas la herramienta del Brainstorming permitirá a los miembros del concejo a que se desenvuelvan en un ambiente creativo y dinámico, lo cual evitará generar el conformismo y la monotonía evitando que los participantes acepten cualquier solución y aporten mejores ideas.

### **1.3. Enunciado Del Problema.**

¿En qué medida la Herramienta del Brainstorming permitirá una efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán?

### **1.4. Justificación.**

En toda empresa ya sea de índole pública o privada es necesario que se formen grupos de trabajo y que éstos funcionen en forma conjunta para el logro de los objetivos institucionales que se persiguen en la misma.

“La **Lluvia de Ideas o Brainstorming**, o también denominada **Tormenta de Ideas** es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia de ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)



Esta herramienta se utiliza cuando existe la necesidad de:

- ✓ Liberar la creatividad de los equipos.
- ✓ Generar un número extenso de ideas.
- ✓ Involucrar oportunidades para mejorar.

Toda persona involucrada en la toma de decisiones de una empresa, debe recibir capacitaciones acerca de cuál es la mejor forma de realizar un proceso de toma de decisiones.

El ambiente físico que se da en la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera no es el adecuado, lo cual afecta en diversos aspectos el desarrollo de las reuniones dadas, así como el desarrollo de las actividades laborales que se generan al interior de ésta, ya que no cuentan con lugar fijo para llevarlas a cabo.

En la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera a pesar de que existen reuniones semanales, éstas no son suficientes como para poder solucionar gran parte de los problemas presentados; esto es debido al desconocimiento generalizado de una herramienta de trabajo en grupo.

Con esta investigación, se pretende brindar a la institución una herramienta para la efectiva toma de decisiones, para poder agilizar los procesos en que se vea involucrada la población de dicha ciudad.

Al elaborar una guía Brainstorming para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, se podrá tener una mayor factibilidad en cuanto a la toma de decisiones, mediante una mayor exposición de ideas que serán brindadas para la resolución de un determinado problema.

La aplicación de la herramienta Brainstorming ayudará a mejorar la relación existente entre el personal de la institución, ya que se logrará una mejor comunicación entre ellos, mejorando el desarrollo entre los grupos; teniendo así, una mayor facilidad en la toma de decisiones, ya que se logra integrar a los miembros de cada una de las áreas de la institución.

Además, se tendrá el beneficio de disminuir gastos innecesarios que se origina al momento de la realización de las reuniones en las cuales no se llega a un acuerdo con rapidez, prolongando éstas en mayor tiempo de lo destinado; además, se puede disminuir el tiempo al mejorar la calidad de las soluciones, obteniendo aquellas que nos sea más factible para desarrollar o resolver un problema.

También ayudará a disminuir los conflictos o malos entendidos entre los miembros de la alcaldía que son ocasionados por intereses políticos, logrando así una mayor unidad entre el personal que tengan diferentes preferencias políticas dentro de la misma institución.

## **1.5. Delimitación.**

### **1.5.1. Delimitación Espacial.**

El trabajo de investigación se desarrolló en el Departamento de Morazán, específicamente en la alcaldía de la Ciudad de San Francisco Gotera que se encuentra ubicada en el Barrio Las Flores, 3ª Avenida Sur, Pasaje Gerardo Barrios, Frente a la Iglesia Católica.

### **1.5.2. Delimitación Temporal.**

La investigación se desarrolló durante el período comprendido entre Octubre y Diciembre del 2006, según acuerdo No 89-03-07-V-9 de Junta Directiva, tomado en sesión ordinaria el día 24 de mayo de 2006.

## **1.7. Objetivos de la Investigación.**

### **1.7.1. Objetivo General.**

- Elaborar una Guía de Brainstorming como una herramienta estratégica para una efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### **1.7.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la situación participativa en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, para conocer el Ambiente Laboral participativo dentro de la Institución.
- Proporcionar una guía para implementar el proceso Brainstorming para una aplicación efectiva de la toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

## **1.8. Sistema De Hipótesis.**

### **1.8.1. Hipótesis General.**

H<sub>1</sub>: La herramienta estratégica Brainstorming contribuirá a que se de una efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

### **1.8.2. Hipótesis Específicas.**

- Hipótesis # 1.
  - H<sub>1</sub>: El diagnóstico actual permitirá conocer el ambiente laboral participativo de la institución.
  
- Hipótesis # 2.
  - H<sub>1</sub>: La Herramienta Brainstorming facilitará una aplicación efectiva para la toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### **1.8.3. Hipótesis de Nulidad.**

#### **1.8.3.1. Hipótesis General Nula.**

$H_0$ : La herramienta estratégica Brainstorming no contribuirá a una efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

#### **1.8.3.2. Hipótesis Específicas Nulas.**

- Hipótesis # 1.
  - $H_1$ : El diagnóstico actual no permitirá conocer el ambiente laboral participativo de la institución.
  
- Hipótesis # 2.
  - $H_1$ : La Herramienta Brainstorming no facilitará una aplicación efectiva de toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### **1.8. Operacionalización de Hipótesis.**

Esta se realizó para poder identificar los indicadores que sirven de base para la construcción de las preguntas del cuestionario que se utilizó durante la investigación (Ver Anexo 1).

## **1.9. Metodología de la investigación.**

En esta etapa se plantea el tipo de investigación que se realizó, así como también se identifica la población y su respectiva muestra para poder aplicar el instrumento de recolección de datos; así como también la forma en que este instrumento será aplicado a la muestra encontrada.

### **1.9.1. Tipo de Investigación.**

La siguiente investigación se caracteriza por ser descriptiva y correlacional; **Descriptiva**, porque describe los pasos a seguir en el proceso del Brainstorming orientado a la efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera; además, se describe la situación problemática en dicha institución y las alternativas de solución.

**Correlacional**, ya que éste tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables; en éste caso es la relación que existe entre el Brainstorming orientado a la efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad San Francisco Gotera.

### 1.9.2. Población.

La población es considerada como “un agregado de unidades individuales, compuesto de personas o cosas, que se encuentran en una temática determinada”<sup>2</sup>

Se define una población en limitar el alcance de las unidades elementales de acuerdo al interés que se tiene respecto a alguna característica de la población.

Para el caso en estudio, la población está formada por los miembros del concejo y demás personal que labora en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Francisco Gotera, teniendo un total de 78 personas (Ver Anexo 2).

Cuadro No. 1 Población de la Alcaldía.

Concejo Municipal*	11
Dirección Superior	10
UACI	3
Contabilidad	2
Tesorería	4
Auditoría Interna	1
Desarrollo Urbano Y Proyección Social	3
Registro del Estado Familiar	4
Agua	1

<sup>2</sup> Bonilla, Gildaberto; Estadística II; 2ª Edición; UCA Editores, Pág. 9



Centro Social	1
Cementerio	1
Unidad De Medio Ambiente	2
Proyección Social Y Participación Ciudadana	5
Policía Municipal	12
Mercado	1
Rastro Y Tianguie	1
Aseo Público	15
Estadio Municipal	1
<b>Total</b>	<b>78</b>

\*Los miembros que posee el Concejo Municipal son 12, de los cuales 1 es considerado como empleado permanente y se encuentra en la Administración Superior.

Fuente: Carlos Calixto Hernández Gómez (Alcalde Municipal).

La población se encuentra ubicada en el Barrio las Flores sobre la 3ª. Avenida Sur, Pasaje Gerardo Barrios, Frente a Iglesia Católica, San Francisco Gotera, Departamento de Morazán.

Las poblaciones pueden ser infinitas o finitas; en donde una población es considerada infinita, cuando ésta posee un número ilimitadamente grande de unidades elementales; y se considera finita, cuando tiene un número finito de unidades elementales.

La población en estudio se considera finita debido a que el número de unidades que la integra no es considerado grande, la cual es de 78 unidades elementales.

### **1.9.3. Muestra.**

“La Muestra es una parte de la población”<sup>3</sup>

Es importante reconocer que para hacer una investigación mediante el análisis de una parte de la población, es decir, mediante una muestra, ésta tiene necesariamente que ser representativa. Esto implica que cada unidad de la población debe tener iguales probabilidades de ser seleccionada, lo cual se considera como una muestra aleatoria.

#### **1.9.3.1. Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra.**

El tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico para una población homogénea; el cual es el muestreo aleatorio simple ya que cada integrante de la población tendrá la misma probabilidad de ser elegido.

Debido a que se conocía el tamaño de la población se usó la fórmula para poblaciones finitas.

---

<sup>3</sup> Op. Cit. Pág. 10

La cual es:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad \text{En donde}$$

Z = Valor crítico correspondiente a un determinado grado de confianza.

P = Proporción poblacional de la ocurrencia de algo; este puede ser estimado por medio de experiencias pasadas o mediante un estudio muestral previo; sin embargo, es más práctico asumir que  $P = 0.5$ .

Q = Proporción poblacional de la no ocurrencia de algo, es decir  $Q = 1 - P$

N = Población en estudio.

E = Error muestral especificado en forma de proporción.

Para el caso en estudio se consideró las siguientes valoraciones:

$$Z = 2.17$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.03^4$$

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(2.17)^2 (0.5) (0.5) (78)}{(78 - 1) (0.03)^2 + (2.17)^2 (0.5) (0.5)}$$

---

<sup>4</sup> Se consideró un margen de error de 3%, debido a que se tomó en cuenta a los empleados que podrían estar ausentes al momento de aplicar la encuesta

$$n = \frac{91.82}{1.246525}$$

$$n = 73.66$$

Lo cual es equivalente a tener una muestra de

$$n = 74 \text{ aproximadamente.}$$

Es decir, la muestra que se tomó en cuenta para el estudio fué de 74 elementos de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### **1.9.3.2. Muestras Aleatorias.**

#### **1.9.3.2.1. Muestreo Aleatorio Simple.**

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de los elementos de la población tiene igual probabilidad de ser incluidos en la muestra; entonces, si toda unidad disponible para observación (llamada unidad de muestra) tiene la misma probabilidad de ser escogida, se dice que es aleatoria.

#### **1.9.3.2.2. Muestreo Aleatorio estratificado.**

El proceso consiste en dividir la población en grupos llamados estratos. Dentro de cada estrato están los elementos situados de manera más homogénea con respecto a las características en estudio.

Para cada estrato se toma una sub muestra mediante el procedimiento aleatorio simple, y la muestra global se obtiene combinando las sub muestras de todos los estratos.

Para el caso en estudio se utilizó el muestreo estratificado, en donde se tomó como base al Concejo Municipal y demás unidades que conforman la Alcaldía Municipal, para lo cual se realizó una distribución proporcional de acuerdo al número de elementos que posee cada unidad, la cual se obtuvo mediante la división del total de la población entre el número de elementos que posee cada unidad, posteriormente se determinó la sub muestra, la cual se obtuvo mediante una multiplicación del total de la muestra obtenida por la proporción encontrada anteriormente, por lo que se obtuvieron las siguientes sub muestras:

Estas sub muestras se convirtieron en las unidades de análisis, a las cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos, realizando el análisis posterior de los resultados obtenidos.

Cuadro No. 2. Sub muestras poblacionales.

<b>Unidades de la Alcaldía</b>	<b>Población</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra</b>
Concejo Municipal	11	14.10%	10
Dirección Superior	10	12.82%	9
UACI	3	3.85%	3
Contabilidad	2	2.56%	2
Tesorería	4	5.13%	4
Auditoría Interna	1	1.28%	1
Desarrollo Urbano Y Proyección Social	3	3.85%	3
Registro del Estado Familiar	4	5.13%	4
Agua	1	1.28%	1
Centro Social	1	1.28%	1
Cementerio	1	1.28%	1
Unidad De Medio Ambiente	2	2.56%	2
Proyección Social Y Participación Ciudadana	5	6.41%	5
Policía Municipal	12	15.38%	11
Mercado	1	1.28%	1
Rastro Y Tianguie	1	1.28%	1
Aseo Público	15	19.23%	14
Estadio Municipal	1	1.28%	1
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100.00%</b>	<b>74</b>

#### **1.9.4. Diseño y Técnica de Recolección de Información.**

La técnica que se utilizó es la encuesta, que consiste en el acopio de datos acerca de las diferentes opiniones que tiene el personal de la Alcaldía y el instrumento a utilizar es el cuestionario de 22 preguntas cerradas (Ver Anexo 3) para todo el personal de la alcaldía incluyendo al concejo municipal; del cual se espera obtener información acerca de las variables de investigación.

#### **1.10. Procedimientos.**

##### **1.10.1. Identificación del Problema**

El problema sobre la toma de decisiones dentro de la alcaldía se detectó, por medio de las visitas realizadas a la institución, en donde se realizó un diagnóstico sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

En donde, según el procesamiento de la información brindada por parte del personal, dió como resultado, que la participación en la toma de decisiones es mínima por parte de éstos, y que la toma de decisiones es autocrática.

Es debido a ésto que se realizaron las justificaciones por las cuales se realizó el presente estudio; además de plantear las hipótesis de trabajo y nulas, evaluadas durante la ejecución del presente estudio.

### **1.10.2. Recolección de Información.**

Para poder desarrollar el estudio, se hizo necesario, recopilar toda información posible referente a la Herramienta del Brainstorming y a la toma decisiones; así como también, se incluyen los antecedentes históricos de estos temas y antecedentes históricos de la alcaldía misma.

Esta recolección de información se realizó mediante la revisión bibliográfica de los libros existentes en diferentes Universidades de la zona oriental; así como también información proporcionada por personas que trabajan dentro de la alcaldía; al igual que se realizó una búsqueda a través de medios electrónicos como lo es el Internet.

### **1.10.3. Aplicación De Encuesta Y Análisis De Resultados.**

El procedimiento que se llevó a cabo para administrar la encuesta fue el siguiente:



Se realizaron visitas a la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera ubicada en el Barrio las Flores sobre la tercera avenida sur, pasaje Gerardo Barrios Frente a Iglesia Católica iniciando, un día lunes para poder encuestar a los miembros del concejo, debido a que sus reuniones las realizan este día. Para encuestar a los empleados se programaron dos visitas por semana, éstas fueron establecidas los días lunes a las dos de la tarde y el miércoles en horas de la mañana, para no causar mayor hostigamiento a los empleados de la entidad.

#### **1.10.4. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.**

Para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, se realizó una relación entre variables e indicadores, en dónde se tomaron en cuenta las preguntas que posee el cuestionario aplicado.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes Históricos.

##### 2.1.1. Antecedentes Históricos de la Municipalidad de San Francisco Gotera<sup>5</sup>.

Originalmente esta población ocupó la cúspide del Cerro Corobán, a cuatro kilómetros al Noroeste de Gotera, en cuyo paraje, hoy desolado, se encuentran los indicios del primitivo Gotera. No se tiene ningún documental relativo a la época en que Gotera se trasladó a su asiento actual. Los Pueblos de Gotera y Osicala obtuvieron el título de Villa en enero de 1871 según anotaciones del Geógrafo Guillermo Dawson.

Siendo Presidente de la República el Dr. Rafael Zaldívar y a través de la Ley del 8 de febrero de 1877, emitida por el Poder Legislativo, a iniciativa del representante Don Estéban Gómez, se otorgó a la Villa de Gotera, el título de Ciudad.

---

<sup>5</sup> Argueta, Lisandro, Reseña Histórica del Departamento de Gotera, El Salvador, 1978

Es importante señalar como la independencia se logra en este país únicamente por el régimen municipal, ya que son los criollos los que posibilitan la absorción de nuevas ideologías, las que se dan a conocer a través de cabildos a las comunidades y a los miembros de los municipios, y así como la primera solicitud de autonomía municipal es precisamente en 1811, y se vuelve a sustentar en 1814 en los movimientos independentistas.

En la actualidad se han perfilado nuevas leyes, transformando el régimen jurídico, así se aprobó el Código Municipal el 1º de marzo de 1986, donde se declara, la autonomía y un nuevo concepto de municipio en relación a la construcción de la participación democrática.

### **2.1.2. Origen y Evolución de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.**

La Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera, se funda, el 30 de mayo de 1901, bajo la administración del Alcalde Sr. Rafael Guevara, siendo Secretario Municipal el Sr. Federico Pacheco.

Durante los años de 1984 a 1990 gobernó el Partido de Conciliación Nacional (PCN), período en el cual no existía delimitación de funciones, ya que por lo general se contaba con el Alcalde, el Secretario Municipal y una Secretaria

Auxiliar, para realizar todas las funciones de la alcaldía, debido a que no había mucha demanda de servicios, en donde las necesidades de infraestructura por parte de la población, las atendía el Ministerio del Interior.

Desde 1984 a 1990 durante el gobierno del PCN se dió la emigración de las zonas conflictivas del departamento, provocando así, el crecimiento poblacional del municipio, los cuales demandaban de los servicios básicos entre ellos agua potable, energía eléctrica, mejoramiento en calles, etc., debido a esta situación fue necesario el financiamiento ya que no se contaba con los recursos necesarios para solventar tantas necesidades.

Después de los Acuerdos de Paz firmados en el Palacio de Chapultepec, México, por las partes en conflicto se han tenido 4 períodos de elecciones para Alcaldes, siendo elegidos:

- Período 1991-1994 Don José Reyes Flores, representante por el Partido de Conciliación Nacional (PCN).
- Período 1994-1997 el Sr. Román Flores, por el partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA).
- Período 1997-2000 el Sr. José Efraín Villatoro; representante por el Partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) conformado por su

respectivo Concejo Municipal, integrado por el Alcalde Municipal, un síndico, seis concejales propietarios y cuatro suplentes.

- Período 2000-2003 el Profesor Felipe Alberto Flores, representante de la coalición del Frente Farabundo Martí por la Liberación Nacional (FMLN) y la Convergencia Democrática Unida (CDU), representado por un Regidor Propietario y tres suplentes<sup>6</sup>.

En la actualidad la Municipalidad está gobernada por el partido Demócrata Cristiano (PDC) y es Don Carlos Calixto Gómez quien funge como el actual Alcalde Municipal para el período 2003-2006 y que fue reelecto para el período 2006-2009.

## **2.2 Marco Teórico.**

### **2.2.1. Antecedentes Históricos del Brainstorming.**

El Brainstorming es una herramienta antigua pero bastante conocida, al menos de nombre, la cual está basada en la generación de ideas.

Su creador, Alex Osborn lo describió en su libro *Applied Imagination*, publicado en 1954; aunque fue en el año de 1939 cuando se utilizó por primera vez esta

---

<sup>6</sup> Ídem

herramienta, las personas que participaron primero le dieron el nombre de tempestad de ideas, por el esfuerzo que hacen con la mente, para buscar la solución más idónea para resolver los problemas.

La búsqueda de ideas creativas resulta ser un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba mas y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando la oportunidad de sugerir sobre un determinado problema y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

### **2.2.2. Aplicación de la Herramienta Brainstorming.**

“La herramienta Brainstorming consiste en estimular, a partir de un concepto o problema, para que las personas expresen ideas originales y novedosas, mediante el mecanismo de libre asociación de ideas”<sup>7</sup>.

En una sesión de Brainstorming se juntan varias personas, el líder o el presidente expresa el problema a tratarse y todos aportan sugerencias sobre cómo resolverlo, todas las ideas son anotadas para su posterior evaluación; no se permite crítica o discusión alguna durante la sesión.

---

<sup>7</sup> <http://www.utem.cl/deptogestinfo/30.doc>

### 2.2.2.1. Formas de uso del Brainstorming

La herramienta “Brainstorming”, puede ser empleada a través de 3 diferentes maneras:

- **No estructurado (flujo libre).**
  - a) Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
  - b) Escribir en un rotafolio una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
  - c) Escribir cada idea en el menor número de palabras posible.
  - d) Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se este repitiendo la idea.
  - e) No interpretar o cambiar las ideas.
  - f) Establecer un tiempo limite (aproximadamente 25 minutos)
  - g) Fomentar la creatividad
  - h) Construir sobre las ideas de otros.
  - i) Los miembros del grupo de “lluvia de ideas” y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
  - j) Revisar la lista para verificar su comprensión.
  - k) Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables.
  - l) Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

- **Estructurado (en círculo)**

Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas no estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ejemplo de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

- **Silenciosa (lluvia de ideas escritas)**

Es similar a la lluvia de ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

La lluvia de ideas o *brainstorming* suele utilizarse para iniciar el tratamiento de un nuevo tema, pues facilita la aparición de información previa para la propuesta o el diseño de nuevos servicios, la solución de un problema, el análisis de premisas en el planeamiento, la formulación de alternativas, etc.

No hay reglas sobre quién debe integrar un grupo de “Brainstorming”; porque, tanto los grupos constituidos totalmente por personas que participan por primera vez en esta herramienta, como los compuestos por gente experimentada en ella, han tenido buenos resultados.



Si el problema a ser tratado mediante el “brainstorming” es especialmente relevante para mujeres, obviamente debería incluirse en la sesión un buen porcentaje de mujeres. También es útil incluir algunas personas de iniciativa, es decir, gente que empezará a expresar ideas tan pronto se indique el problema. Una vez que esté encaminada la sesión se debe cuidar de que estos pensadores rápidos no dominen la sesión.

No se debe cometer el error de pensar que el mejor grupo es el compuesto por ejecutivos de la empresa. Nada podría estar más lejos de la verdad. Osborn ha encontrado que el ejecutivo, excesivamente familiarizado con las habituales conferencias no creativas, es el peor participante en las sesiones de “Brainstorming”, ya que no está acostumbrado a expresar libremente sus ideas y se le ha enseñado a aplicar un juicio inmediato. En los hechos, a muchas personas de negocios les resulta difícil aceptar la idea de soltar la imaginación creativa, librándola del juicio.

#### **2.2.2.2. Pasos a Seguir para la Aplicación del Brainstorming.**

- ✓ **Identificación del problema.** Se realiza por medio de preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿Dónde pasó?, ¿Cuándo pasó?, entre otras. Con estas preguntas se pretende identificar el problema, para posteriormente definirlo.

- ✓ **Se nombra un conductor del ejercicio.** El conductor o director de una reunión de brainstorming debe clarificar o explicar el objetivo de la reunión a los integrantes o participantes para que éstos tengan claridad de lo que se pretende alcanzar.
  
- ✓ **Antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicar las reglas.**  
Si los miembros desconocen el procedimiento del “Brainstorming”, el líder deberá ofrecerles una orientación completa de los principios, reglas y procedimientos de la herramienta. Esta presentación debe durar unos 30 minutos y puede apoyarse en gráficas, diapositivas u otras ayudas visuales.
  
- ✓ **Se generan y emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.** Se debe de evitar la presentación de juicios y críticas personales hasta que se agoten las ideas del grupo, de lo contrario se crearía una atmósfera en la que los integrantes del grupo se sentirán amenazados y no expondrán sus ideas.
  
- ✓ **Se listan las ideas.** Se deben enumerar todas las ideas existentes para poder obtener una lista con las ideas expuestas.

- ✓ **No se deben repetir.** Una vez que todas las ideas estén enumeradas, se debe procurar no repetir las ideas ya expuestas.
- ✓ **No se critican.** Cuando las ideas son expuestas deben evitarse críticas, esto es para que los participantes puedan expresar sus ideas sin temor a ser criticados.
- ✓ **El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.** Para poder dar como finalizada la sesión deben agotarse todas y cada una de las ideas que poseen los miembros del grupo.
- ✓ **Finalmente se analizan, relacionan, evalúan y organizan las mismas,** para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía lograr con el empleo de esta herramienta.

### 2.2.2.3. Formación de Grupos para El Brainstorming

- **Número de grupos:** los grupos forman parte por lo general de un grupo mayor, en donde se forman grupos dependiendo del número de personas que están involucradas en las sesiones para la toma de decisiones.

- **Número de integrantes de un grupo:** Se debe tener en cuenta que los grupos demasiado grandes son más difíciles de coordinar además se requiere mas tiempo para que participen todos, es por esa razón que se establece que los grupos oscilen entre un mínimo de siete miembros y un máximo de quince de hecho se deben considerar los números nones ya que así se evitan los empates cerrados.
- **Número de soluciones:** en una sesión de Brainstorming mientras mas sean las ideas expuestas, habrán mayores probabilidades de encontrar diversas soluciones a un problema determinado, es decir, que al exponer una gran variedad de ideas éstas podrán ser evaluadas y tomadas en cuenta; para así, poder unir o tomar las posibles soluciones al problema tratado en dicha sesión, evitando así, el tener que realizar una resolución de problemas mecanizado en donde se piensa que solo existe una solución para todo problema dado.

#### **2.2.2.4. Funciones del Conductor o Director de la Sesión.**

Tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- ***Función de Clarificación.***

Al comienzo de la reunión, para asegurar que el objetivo de la misma está claro para los participantes y que es conforme.

Durante el transcurso de la misma, para ayudar a los participantes a comprenderse bien, formulando constantemente preguntas para asegurarse que se ha comprendido lo que se ha dicho, y si no es así, intentarlo aclarar.

- ***Función de Control:***

Con esta función el conductor de la reunión trata de ayudar a fijar sus procedimientos, es decir, a fijar una serie de normas que permitan la comunicación.

- ***Funciones de Relajamiento.***

El conductor debe eliminar toda tensión que pueda darse en la reunión, provocada por desconocimiento de los participantes, oposición de características, oposición de opiniones, etc.

El conductor debe crear un clima de confianza y relajamiento que permita la comunicación en grupo, no suprimiendo los posibles conflictos, sino que se consiga la armonía entre el grupo. Debe preferir ser conciliador y optar por mantener en equilibrio el desarrollo de la reunión.

- ***Función de Dinamización.***

Consiste en motivar al grupo para que sienta deseos de realizar algo, llenarlo de entusiasmo para que este pueda expresarse libremente

#### **2.2.2.5. Características de un Buen Conductor de la Sesión.**

- ✓ ***Mostrar seguridad dentro del grupo.***

Por lo general el conductor de entrada siempre tiene miedo ante el grupo, pero después este se desvanece. Para evitar el miedo ante los demás se debe hacer:

- ***Preparación física:*** controlar los gestos, la postura y las palabras; esforzarse en mirar los ojos de los miembros del grupo; luchar contra posturas defensivas y moverse para ocupar espacio.
- ***Preparación Psicológica.*** Superar el miedo para evitar críticas del grupo, evitando pensar en que no funcionará la reunión; es importante encontrar un hilo conductor para cuando veamos que el tema se desvía.

### **2.2.2.6. Creatividad dentro del Brainstorming.**

“La creatividad es la clave de la educación y la solución de los problemas más graves de la humanidad”<sup>8</sup>

Majaro (1994) afirma que "la creatividad no es un talento exclusivo de una minoría. La creatividad se puede aprender e incrementar, si la ponemos a trabajar en el entorno correcto, con los elementos apropiados, de estimulación y motivación, las personas pueden llegar a ser más creativas". (p.63)

Se debe estimular la creatividad con el fin de que los miembros generen el mayor número posible de ideas. En primer lugar, el poder de asociación es una corriente de doble vía. Cuando un integrante del panel dice en voz alta, automáticamente remueve su propia imaginación, fomentando la producción de otras ideas. Al mismo tiempo, su idea estimula la imaginación de los otros integrantes del panel y les alienta a expresar las suyas.

Otro estímulo para la producción de ideas es la rivalidad, debido a que las personas no quieren que otro aporte más que ellos y es por esa razón, que buscan aportar el mayor número de ideas posible.

---

<sup>8</sup> <http://fs-morente.filos.ucm.es/publicaciones/iberpsicologia/congreso/trabajos/c299.htm>

Un tercer estímulo es el incentivo conocido como el “refuerzo”, se considera que este estímulo es de importancia especial debido a que el proceso de aprendizaje es mucho más efectivo cuando las respuestas “correctas” son “reforzadas” por “premios” en la forma de una verificación inmediata.

El Brainstorming es una herramienta para facilitar la creatividad, ya que lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente, una multiplicación de ideas.

Se puede decir que los pensamientos creativos son frutos de grandes esfuerzos que hacen las personas, por lo que se debe tener presente que la creatividad la podemos desarrollar.

#### **2.2.2.7. Duración de una Sesión de Brainstorming.**

Se han realizado muchos experimentos para determinar la duración de la sesión de “Brainstorming”. El Dr. Sidney J. Parnes, a quien Osborn consideró la persona más experimentada en la conducción de estas sesiones, estima que la sesión ideal dura entre 45 y 80 minutos.

Se ha comprobado que las mejores ideas son producidas más adelante en la sesión, y si ésta es demasiada corta, es posible que las ideas no surjan.



La segunda tanda de ideas por lo general no sólo es más generosa, sino también más original y con mayor potencialidad de uso, puesto que la gente tiende a pensar más profundamente una vez que se han sacado a luz las respuestas más obvias para el problema.

#### **2.2.2.8. Las Reglas Básicas**

Las cuatro reglas básicas del “Brainstorming” son:

- ✓ No se permite la crítica. Todo comentario, crítica y discusión de las ideas expresadas debe postergarse para después de la sesión.
- ✓ Se fomenta la participación. Entre más extravagante la idea, mejor. Como decía Osborn, “es más fácil domar que inventar”.
- ✓ Se busca cantidad. La cantidad ayuda a encontrar la calidad, no existe límite para expresar las ideas ya que se considera que entre mayor sea el número de ideas, mas alternativas de solución se tendrán.
- ✓ Se fomenta la combinación y la mejora de sugerencias anteriores. Aparte de hacer sus propias sugerencias, a los miembros se les debe animar para que sugieran cómo mejorar las ideas de otros o cómo combinar dos o más ideas en una mejor.

#### **2.2.2.9. Igualdad de Expresión.**

Este es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta, al momento de realizar una sesión de Brainstorming (Lluvia de ideas) debido a que se deben tomar en cuenta todas las ideas expuestas, sin importar quien la haya planteado, esto dará como resultado un ambiente mas agradable dentro del grupo.

Cada una de las sesiones debe ser conducida con espíritu de juego, con mucha rivalidad, así como también con ánimo, amabilidad e informalidad general.

No debe interpretarse como un proceso inflexible, aparte de las cuatro reglas indicadas anteriormente y la anotación de cada idea.

#### **2.2.2.10. La Motivación.**

Es pertinente manifestar que la motivación corresponde a “Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta”<sup>9</sup>

Además, como su propio nombre lo indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere una causa por la cual ponerse en marcha. Una conducta está

---

<sup>9</sup> GIBSON James L. Décima Edición, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos Pág.145.

motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, es decir, la necesidad de trabajar por el pago.

El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas.

Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad.

#### **2.2.2.11. Motivación Mediante la Participación.**

Es de suma importancia establecer que la motivación debe estar presente también al tomar decisiones, ya que en la toma de decisiones grupal, se establece que el que dirige la reunión debe motivar a los empleados para que éstos se muestren mas entusiastas, participen y aporten mejores ideas.

Podemos decir que la motivación existente en cada uno de los participantes en una sesión de Brainstorming es de vital importancia para esta herramienta, ya que si los integrantes se encuentran motivados a participar, la exposición de ideas será más fluida y espontánea, lo contrario ocurrirá si no existe motivación, en donde los participantes se encontrarán reacios a participar.

### **2.2.3. Toma de Decisiones.**

“Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.”<sup>10</sup>

#### **2.2.3.1. Importancia de la Toma de Decisiones.**

Es importante ya que empleando un buen juicio podemos encontrar una conducta adecuada para una determinada situación, el proceso de decisión es considerado como la esencia de la planeación. En este contexto está dirigido a la toma de decisiones y se concibe como: Establecimiento de premisas, identificación de alternativas y elección de una opción, es decir, toma de decisiones.

---

<sup>10</sup> Administración una perspectiva global. Harold koontz, heinz wehrich. 12ª. Edición. Mc Graw Hill

La toma de decisiones grupal tiene ventajas y desventajas entre las cuales están:

**Ventajas:**

- ✓ **Las decisiones de grupo proporcionan información más completa:**  
Esto es debido a que una sola persona no puede pensar más de lo que piensan dos o más personas ya que éstas pueden aportar mayores experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones esto sin importar la educación de éstas.
  
- ✓ **Aceptación de más de una solución:** Muchas decisiones fracasan después de haber elegido una opción, esto es porque dichas personas no la aceptan, pero si estas personas que no la aceptan ayudaran a implementarla y participaran en la decisión, es más probable que la acepten y que convengan a otros a hacerlo.
  
- ✓ **Aumenta la legitimidad:** Es decir que la toma de decisiones grupal es democrática, por lo que son más aceptadas que las que toma solamente una persona ya que en este caso, la decisión es considerada como autocrática.

**Desventajas:**

- ✓ **Requieren mayor tiempo:** Para la integración de un grupo se necesita mayor tiempo y algunas veces cuando ya está integrado resulta ineficiente, además necesitan más tiempo para llegar a una solución.
  
- ✓ **Falta de coordinación:** Cuando los grupos no están bien equilibrados se corre el riesgo que domine la minoría; es decir de que el desequilibrio presenta una oportunidad de que uno o varios miembros dominen a los demás miembros del grupo y muchas veces logran tener demasiada influencia en la decisión final.
  
- ✓ **Pensamiento de grupo:** Es un tipo de conformidad en la que los miembros de un grupo simulan estar de acuerdo con lo que dicen los demás miembros, ya que consideran que solamente la opinión de ellos es diferente a los demás y temen ser rechazados, esto al final logra perjudicar la decisión final.
  
- ✓ **Responsabilidad ambigua:** Cuando la decisión es tomada por una sola persona la responsabilidad es fácil de determinar ya que solo hay un responsable, pero en la toma de decisiones grupal los miembros comparten esa responsabilidad es decir que la responsabilidad está diluida.

Todas estas desventajas se pueden evitar cuando el grupo está bien unido, se coordinan adecuadamente, fomentan la discusión abierta y tienen un líder imparcial que promueve la creatividad y que pide la participación de todos los miembros, sin rechazar las ideas de los demás. Si se logra todo esto, podemos decir que los grupos toman mejores decisiones que las personas.

#### **2.2.3.2. Barreras para una toma de decisiones efectiva.**

En la toma de decisión se dan algunas barreras que evitan que ésta sea efectiva, entre las cuales se tienen:

- ✓ **Indecisión.** Evitar decisiones para escapar a los aspectos desagradables del riesgo, temor y ansiedad.
  
- ✓ **Andar con rodeos.** Rehusarse a enfrentar el tema; recolección obsesiva de hechos que no llevan a ninguna parte.
  
- ✓ **Sobre reaccionar.** Dejar que una situación salga fuera de control; dejar que las emociones tomen el control
  
- ✓ **Vacilación.** Revertir decisiones; mediano compromiso con el plan de acción

- ✓ **Medidas a medias.** Arreglárselas a medias. Tomar la decisión más segura para evitar la controversia pero sin lidiar con el problema en su totalidad.

### 2.2.3.3. Tipos de decisiones.

**Decisiones programadas:** “son las que se aplican a problemas estructurados o rutinarios.”<sup>11</sup>

Este tipo de decisiones, se aplican mayormente en los niveles operativos de una empresa, en donde los problemas dados ya cuentan con procedimientos y reglas específicas para resolver el problema.

**Decisiones no programadas:** “son las que se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza no recurrente.”<sup>12</sup>

Las decisiones no programadas son más difíciles de tomar, ya que no dependen de soluciones anteriores; además, éstas se basan en juicios más subjetivos, es decir en los presentimientos o conocimientos que poseen las personas.

---

<sup>11</sup> KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global. Pag.199

<sup>12</sup> Op. Cit. Pág.199.



#### 2.2.3.4. Liderazgo

“Es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo”<sup>13</sup>

Podemos considerar al liderazgo, como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio; es decir, cuando una persona influye sobre los demás, para que acepten sus peticiones, sin que parezca ejercer poder alguno.

Por medio de la habilidad para poder influir sobre los demás, el líder crea y emplea el poder y la autoridad que recibe de otras personas.

##### 2.2.3.4.1. Características del liderazgo<sup>14</sup>:

**Habilidad:** Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo; aunque la importancia exacta de una habilidad particular, no puede ser conocida con certeza. La habilidad se demuestra, en la capacidad que tiene el líder en convencer a una o varias personas, por medio del sentido común y la diplomacia.

---

<sup>13</sup> Gibson, Ivancevich y Donnelly, Las organizaciones, octava Edición, Pág. 453.

<sup>14</sup> Op. Cit. Pág. 310.

**Rasgos de la personalidad:** La eficacia de los líderes, depende de algunos rasgos de la personalidad, como la viveza, la originalidad, la inteligencia personal o la autoconfianza.

**La motivación:** Un factor importante de motivación de los líderes, es una necesidad relativamente alta de poder, para ser utilizado con propósitos constructivos, en donde no perjudican a los demás. Además, de este factor se puede tomar en cuenta una alta necesidad de conseguir el logro de las metas propuestas, según sus intereses ya sea en sentido de autorrealización, estima o seguridad.

#### **2.2.3.4.2. Tipos de líderes:**

Al momento de tomar decisiones, existe una persona que es de vital importancia en el grupo, que se convierte en el líder de éste, y por lo cual, se hace necesario mencionar los diferentes tipos de líderes que existen:

- **Líder Carismático.** “Max Weber sentó la teoría de que algunos líderes que están dotados de cualidades excepcionales (Carisma) que les permiten motivar a sus seguidores para conseguir unos rendimientos excelentes”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Op. Cit, Pág. 510

Se dice también, que este tipo de líder cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás, éstas son las características naturales, aunque sea la experiencia la que le ha enseñado la mejor manera de proyectarse.

- **Líder no Carismático.** “Es aquel que está mas orientado hacia la permanencia en el poder y no difiere de los objetivos empresariales que es maximizar ganancias o la supremacía sobre los demás, en donde para su permanencia intenta lograr los objetivos por los medios que tenga disponible a su alcance y que estén dentro del ámbito laboral”<sup>16</sup>.

El líder cuenta fundamentalmente con sus conocimientos prácticos, su capacidad de dar una impresión de confianza y manera fría y analítica de abordar los problemas.

- **Líder Autocrático:** “Es aquel que impone sus decisiones para forzar a la gente a hacer lo que él les diga o quiera”<sup>17</sup>.
- **Líder Democrático:** “Estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones, ejerce su autoridad para lograr que las cosas

---

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> [www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo](http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo).

se hagan, pero se fía más en su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de autoridad”<sup>18</sup>.

- **Visionario – Orientador:** “Inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlo y crear en ellos espíritu de compromiso”<sup>19</sup>.
  
- **Controlador – Manipulador:** “Es un administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado”<sup>20</sup>.

**Estilos de Liderazgo**<sup>21</sup>: No existe un estilo de liderazgo definido para todas las situaciones, las personas deben estar preparadas para ajustar su estilo de acuerdo a las circunstancias, lo principal es poseer un estilo de liderazgo, con las combinaciones óptimas; es lo principal para asegurar el éxito en la dirección.

Los diferentes estilos de liderazgo dan lugar a realizar la dirección o la actividad de dirigir por una persona de diversas maneras. Entre los principales tipos de dirección tenemos:

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> [www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml).

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> [www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo](http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo).

- **La Dirección Autocrática – Dictatorial:** Es aquel en que se trata a los subordinados como simples criados, en donde ellos deben obedecer sin discusión alguna en este caso no se toman en cuenta a los empleados a no ser para molestarlos.

Se puede decir que el líder se trata de una persona colérica, irritable, egoísta, insensible, etc. Dirige con abuso e injusticia, es inútil discutir con él pues él siempre tiene la razón.

- **Dirección Anárquica o Laissez Faire:** Es una persona falta de ánimo que teme las responsabilidades y a dar órdenes, es lo contrario al autocrático, esta persona no da ninguna instrucción y cada uno de sus subordinados hace lo que quiere y como lo entiende se da una confusión completa. Se caracteriza, porque deja hacer todo a sus subordinados, con tal de no tener problemas.
- **Dirección Democrática:** Es aquel que trata de concentrar toda la atención y actitudes en los intereses de los subordinados, los que no son tratados como simples empleados, sino como colaboradores. Se considera que el grupo tiene más posibilidades que una sola persona para resolver los problemas, se caracteriza por el respeto hacia los demás no da órdenes sino sugerencias y orientaciones.

### 2.2.3.5. Orientación de la Toma de Decisiones<sup>22</sup>

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema, implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema, induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa, le prepara para evitarlo.

Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación,

---

<sup>22</sup> [www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm](http://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm).

para tomar decisiones, es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados, teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor.

Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación, la conducta más idónea, eligiéndola como curso de acción.

#### **2.2.3.6. Participación en la toma de decisiones<sup>23</sup>.**

Para una efectiva toma de decisiones es necesaria la participación de de todos los miembros del grupo. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

- **Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.** Se debe manifestar que el problema se define como “una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos” (Nezu, 2004).

---

<sup>23</sup> Idem.

Las demandas de la situación pueden venir del exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad. En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar (Nezu, 2004).

Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y mencionar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o que hace amenazante la situación. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución.

- **Generar conductas alternativas** posibles dentro del modelo de la realidad que se ha creado. Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso; por lo que es preciso, suprimir ambas en una primera fase, para poder considerar las soluciones sin una censura previa; esta fase se hace siguiendo las reglas del brainstorming, en el que no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones.



Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas y no muestran su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. Hay que recordar que entre las instrucciones que se dan en los ejercicios creativos como el brainstorming, destaca la de actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase.

Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos (Langer, 2000, García Higuera, 2004) y comportarnos de acuerdo con nuestros valores.

- **Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada** con el objeto de prever los resultados, de ponerlas en práctica con los cambios producidos en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación.

Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental.

- **Extraer las consecuencias de cada resultado**, es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valora la incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar a que ocurra un determinado resultado.
  
- **Elegir la acción que se va a llevar a cabo** entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cual debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica.
  
- **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción**. Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, (Carver y Scheier, 1981) en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido.

La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso se puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo.

- **Evaluar los resultados obtenidos.** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos.

Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. Así, se pueden realizar revisiones, sin fin cuando se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros: “¿Qué habrán pensado?”, “¿Habré quedado bien realmente?”... Revisando la propia actuación se pueden tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿Si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije?”.

Es más fácil sabiendo como han reaccionado los otros, ajustar la actuación para obtener el resultado buscado, pero eso solamente se puede hacer, en el momento en que ocurre y se tiene que tener la mente abierta y preparada para reaccionar o aceptar nuestras limitaciones y crear una nueva oportunidad para obtener los resultados apetecidos.

La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación, después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad; acabar con la revisión, si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación.

A veces se considera la toma de decisiones, como la parte que se realiza desde que se tienen las conductas alternativas generadas, hasta que se realiza la elección de la acción a llevar a cabo. Pero otras veces, se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones.

Ahora bien la toma de decisiones, consiste en hallar la conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación; hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acción alternativa, extrapolarlo para imaginar el resultado final y evaluarlo, teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna, ya sea consciente o automáticamente.

Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea, como el curso de acción, que va a solucionar la amenaza.

Descrito así el modelo de toma de decisiones, puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que querramos resolver o cualquier acción creativa que querramos desarrollar de forma controlada.

En este sentido, se debe analizar si preocuparse por tareas que no son problemáticas, por ejemplo, la dedicación excesiva al trabajo, puede tener la

misma función que la preocupación patológica que se describe en el resto del artículo.

#### **2.2.4. Ambiente Laboral.**

Este se refiere a las condiciones ambientales del lugar, donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo agradable o desagradable; se debe considerar también, el clima organizacional ya que éste “se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización”<sup>24</sup>

Se establece que el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados; prácticamente, la mayoría de éstos, pasan una tercera parte de su vida en el trabajo; por ello, al empleado se le debe mantener motivado, el ambiente en que se desarrolle debe ser grato, debe estar bien remunerado y mantener una relación abierta y franca con sus compañeros; ya que de lo contrario los empleados no son productivos.

Es por ello que un empleado con presiones de tipo económica, psicológicas y situacionales, sometido a trabajar bajo condiciones desagradables, donde el medio es desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual,

---

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, pág. 86.

psicológica), difícilmente ofrece a la institución el mejor resultado en sus funciones.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una variedad de factores, entre los cuales están los de liderazgo y de supervisión, tales como autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, entre estos podemos mencionar los sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promoción, remuneración, y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Una empresa que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación.

Las empresas deben estar encaminadas a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral; para ello, habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan que dicha integración se logre, entre ellos:

- Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa.
- Herramientas y equipo ergonómico diseñado para facilitar su uso y garantizar la calidad.
- Un clima de comunicación franco y abierto.
- Disposición para el logro de objetivos comunes.
- Una compensación que iguale la productividad con el esfuerzo.
- Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo.
- La inexistencia del contrato psicológico.
- La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

Se debe considerar que el clima y ambiente laboral de una organización están conformados por seres humanos y éstos son influidos por diversas variables, tanto internas como externas.

#### **2.2.4.1. Ambiente Físico.**

El lugar de trabajo debe ser cómodo y acogedor, donde los empleados logren pasar de forma grata ese tiempo laboral, en vez de desear salir huyendo.

Uno de los aspectos que puede tomarse en cuenta para lograr el mayor rendimiento de los empleados, es sin lugar a duda la presencia de una buena



comunicación; para ello puede rediseñarse el espacio de las oficinas en la compañía, colocando en su lugar, un conjunto de cubículos de mediana o poca altura, en vez de las largas paredes, que impiden tanto la comunicación entre los empleados, como la visibilidad.

Con la presencia de cubículos, se puede lograr una interacción más fácil y frecuente entre los empleados. Otros factores a tomar en cuenta, son el fácil acceso a las cafeterías de las empresas, y espacios al aire libre, propicios para las conversaciones espontáneas y productivas, entre los empleados. Cada uno de estos factores influye de forma positiva al rendimiento de los empleados y las funciones que cada uno desempeña.

Esto dependerá de cada compañía en específico, del patrono, así como la colaboración y aceptación de los empleados, las organizaciones deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral.

#### **2.2.4.2. Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal.**

Los Reglamentos Internos, son disposiciones normativas obligatorias entre trabajadores y patronos vinculados por un contrato individual que regulan el papel de las partes, sobre todo de los trabajadores durante el desarrollo del contrato de trabajo.

Todas las organizaciones tienen su reglamento que permiten regular las relaciones laborales entre la empresa, los funcionarios y los empleados de la misma.

En virtud de ello, La Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera al igual que todas las empresas, poseen su propio reglamento; el cual pasa a formar parte de los instrumentos jurídicos de la Municipalidad, constituyendo una herramienta administrativa para el mejor desarrollo de las funciones beneficio de la población.

Para que este documento cumpla con los fines relacionados, es necesario contar con la aprobación del Concejo Municipal; además, deberá tener una difusión amplia a todo el personal.

Por tratarse de un reglamento que está sujeto a disposiciones jurídicas cambiantes en el tiempo, será necesaria su revisión periódica a fin de actualizar su contenido y ajustarlo a las nuevas necesidades.

Una de las funciones de la razón por la cual se realizan los reglamentos es para establecer los derechos y obligaciones de la Municipalidad y de las personas al servicio de la misma; así mismo, fijar el marco normativo que debe ser observado y cumplido por todas las partes.

### **2.2.4.3. Dirección de la Alcaldía Municipal.**

Según lo establecido en el reglamento interno de la Alcaldía Municipal, el Gobierno Local, estará a cargo del Concejo Municipal que tiene un carácter deliberante y normativo y el cual estará integrado por el Alcalde, un Síndico y el número de los regidores o concejales que se establece en el Código Electoral.

“El Concejo es la autoridad máxima del Municipio y es presidido por el Alcalde, quién representa legal y administrativamente, siendo el titular de la Administración Municipal”<sup>25</sup>

Entre una de las facultades del Concejo Municipal según el Reglamento Interno de trabajo de la Alcaldía Municipal están: “Nombrar las Comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones.”<sup>26</sup>

Esto nos indica que el Concejo será la organización interna de la Alcaldía encargada de aprobar y solucionar problemas que se den dentro de la misma, siendo esta de cualquier índole que se presente.

---

<sup>25</sup> Reglamento Interno de Trabajo; Municipalidad de San Francisco Gotera; Art. 5; Capítulo II.

<sup>26</sup> Op. Cit. Art. 6

Además le corresponde al Alcalde “Llevar a cabo la administración general de la Alcaldía, de acuerdo con las disposiciones legales y acuerdos del Concejo Municipal”<sup>27</sup>

Es decir que el alcalde será el responsable, de coordinar de que todo lo acordado en el Concejo Municipal se desarrollado de una manera correcta y según lo establecido.

Mas sin embargo, el Alcalde podrá delegar la aplicación de lo acordado en el Concejo a los jefes correspondientes de cada unidad de la estructura organizacional que posee la alcaldía, y éstos serán los responsables de su correcto funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones correspondientes.

“El personal de cada dependencia hará sus peticiones sobre asuntos laborales a través de su respectivos jefes inmediatos y sólo en caso de no ser escuchando o resuelto sus requerimientos en el plazo de tres días, podrá recurrir al Gerente o en defecto de éste, al Alcalde”.<sup>28</sup>

Además, en el reglamento de trabajo que posee la Alcaldía, se especifican los derechos que poseen lo empleados de la misma, en donde hay uno de especial interés para la Herramienta del Brainstorming, es que le permite a éstos el ser

---

<sup>27</sup> Op. Cit. Art. 7

<sup>28</sup> Op. Cit. Art. 10 Párrafo 2

oídos y les permite la defensa de sus intereses mediante reclamos o peticiones dirigidos con el respeto debido, al respectivo jefe o autoridad administrativa competente.

Como se puede observar, el actual reglamento de la alcaldía, le permite a los empleados poder expresarse ante su jefe inmediato o en su defecto al no poder ser resuelto el problema podrá comunicarlo al alcalde o al concejo; y no se le prohíbe en ningún momento el poder expresarse.

Esto será de vital importancia para poder aplicar los lineamientos de la herramienta del Brainstorming, ya que es una de las condiciones que se deben cumplir en la aplicación de esta herramienta.

#### **2.2.4.4. Desarrollo de Recurso Humano.**

El desarrollo de los recursos humanos está constituido por tres estratos, los cuales son el entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional.

Esta división obedece a que los estratos menores –el entrenamiento y el desarrollo de personal, se basan en la denominada psicología industrial, en

tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional, se basan en la psicología organizacional.

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar nueva información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones.

#### **2.2.4.4.1. Entrenamiento y Desarrollo de Personal.**

La palabra entrenamiento tiene muchos significados; algunos especialistas en administración de personal, consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados<sup>29</sup>. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5 Edición, McGRAW-HILL, 2001, pag. 555

<sup>30</sup> Idem .

#### **2.2.4.4.2. Entrenamiento.**

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Este implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- b) Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones, en las cuales puede ser considerada la persona.
- c) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **2.2.4.4.3. Planeación del Entrenamiento.**

El programa de entrenamiento exige una plantación que indica los siguientes aspectos<sup>31</sup>:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
7. Definición de la población objetivo.
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento.
9. Época o periodicidad del entrenamiento.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones cambiantes y a nuevos requisitos para la supervivencia, crecimiento y desarrollo organizacional.

---

<sup>31</sup> Op. Cit. Pág. 572.



### 2.3. Conceptos Básicos:

- Ambiente laboral: “se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo agradable o desagradable”.
- Administración: Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas.
- Amenazas: Factores negativos del entorno externo.
- Análisis del Puesto: Evaluación del tipo de habilidades, conocimientos, y capacidades que se necesitan para desempeñar debidamente cada uno de los puestos de una organización.
- Análisis FODA: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización que tiene como fin encontrar un nicho estratégico que se pueda explotar.
- Análisis del Entorno: Revisar cantidades considerables de información con el fin de detectar tendencias nacientes y crear diversos escenarios.

- Asesoría para Empleados: Proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con su desempeño.
- Autoridad: En un puesto administrativo, el derecho inherente a dar órdenes y esperar que éstas se cumplan.
- Brainstorming: Consiste en estimular, a partir de un concepto o problema, para que las personas expresen ideas originales y novedosas, mediante el mecanismo de libre asociación de ideas.
- Capacitación: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y las destrezas de las personas en el desarrollo de sus tareas.
- Certidumbre: Implica que la persona que toma una decisión conoce el resultado de todas las alternativas posibles.
- Código de Ética: Documento formal que contiene los valores básicos de la organización y las reglas éticas que habrán de seguir los gerentes y los empleados operativos.

- Comunicación: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- Conflicto: Percepción de diferencias incompatibles que producen interferencias u oposición.
- Control: Proceso de vigilar las actividades, con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a los planes y de corregir las desviaciones importantes.
- Creatividad: Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.
- Cultura de la Organización: Sistema de significados compartidos en una organización y que determinan en gran medida, la forma de actuar de los empleados.
- Debilidades: Recursos que la organización no tiene; o actividades que no hace bien.

- Decisión: es un medio para lograr algún resultado o para resolver algún problema.
- Decisión Programada: Decisión que se repite y que podemos manejar en forma rutinaria.
- Decisión no Programada: Decisiones tomadas a la medida, para resolver problemas únicos y que no se repitan.
- Desarrollo Organizacional: Actividad realizada para facilitar los cambios planificados de corto plazo, para toda la organización, y que gira en torno a las actitudes y los valores de todos los miembros de la organización; en esencia, es un esfuerzo por cambiar la cultura de la organización.
- Descentralización: Delegar autoridad para la toma de decisiones a los niveles más bajos de la organización.
- Descripción del Puesto: Documento que describe lo que debe hacer la persona que ocupa un puesto, como lo hará y por qué.
- Eficacia: Hacer algo correctamente; se refiere a la relación entre insumos y productos. Pretende reducir al mínimo los costos de los recursos.

- Empleados Operativos: Personas que laboran directamente en un trabajo o tarea, que no son responsables de supervisar el trabajo de otros.
- Equipo de Trabajo: Grupo que participa en un trabajo colectivo, que requiere esfuerzo mancomunado y genera una sinergia positiva.
- Equipo Interfuncional de Trabajo: Equipo compuesto por empleados que tienen aproximadamente el mismo nivel jerárquico en la organización, a los cuales se les reúne para que realicen una tarea concreta.
- Equipos Funcionales: Equipo de trabajo compuesto por un gerente y los empleados de su unidad, los cuales participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o por resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional en particular.
- Estrategia: Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- Estructura Por Funciones: Organización en la que se agrupan las especialidades por similitud o afinidad.

- Formación de Equipo: Actividad que ayuda a los grupos de trabajo a establecer metas, desarrollar relaciones interpersonales positivas y aclarar el rol y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Fortalezas: Los recursos internos de la organización o las cosas que ésta hace bien.
- Grupo de Trabajo: Grupo que interactúa con el propósito principal de compartir información y tomar decisiones que sirvan para que cada uno de los miembros se desempeñe en su ámbito de responsabilidad.
- Grupos: Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se unen para alcanzar objetivos concretos.
- Habilidades Interpersonales: Capacidad del gerente para entender, enseñar y motivar a otros y trabajar con ellos, individualmente o en grupos.
- Habilidades Políticas: Capacidad de un gerente para crear una base de poder y establecer los nexos correctos.

- Información: Datos que han sido analizados y procesados.
  
- Líder con Estilo Laissez-Faire: Término que se utiliza para describir al líder que deja a los empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo.
  
- Líder de Estilo Autocrático: Término que se utiliza para describir al líder que centraliza la autoridad, dicta los métodos de trabajo; toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados.
  
- Líder de Estilo Democrático: Término utilizado para describir al líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir cuales serán las metas y los métodos de trabajo.
  
- Líderes: Personas capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.
  
- Líderes Transaccionales: Personas que guían o motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarándole los requisitos de los roles y las tareas.

- Líderes Transformacionales: Inspiran a sus seguidores para que vayan mas allá de sus intereses personales, en bien de la organización y son capaces de producir un efecto profundo y extraordinarios en sus seguidores.
- Motivación: Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual.
- Organización: Grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.
- Poder: Capacidad de un individuo para influir en las decisiones.
- Procesos: Son actividades que traen vida a la estructura de la organización, como la comunicación, desempeño, evaluación, toma de decisión, etc.
- Problema: Discrepancia entre el estado presente de las cosas y la condición que se desea.



- Problemas Mal Estructurados: Problemas nuevos, con información poco clara y confusa.
- Toma de decisiones: Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; selección racional de un curso de acción.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO GOTERA.**

El Diagnóstico sobre la situación actual de la alcaldía, es un estudio mas profundo acerca de la fase, en la que se encuentra la institución, la cual permite ver más de cerca el ambiente en el que se desenvuelven todos los empleados, así como también, los miembros del Concejo Municipal.

Permite determinar con claridad, los aspectos que favorecen y desfavorecen a la institución interna y externamente, todo con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de la misma. Para ello se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

##### **3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos.**

**Pregunta 1.** ¿Reciben capacitación los empleados y los miembros del Concejo sobre la toma de Decisiones?

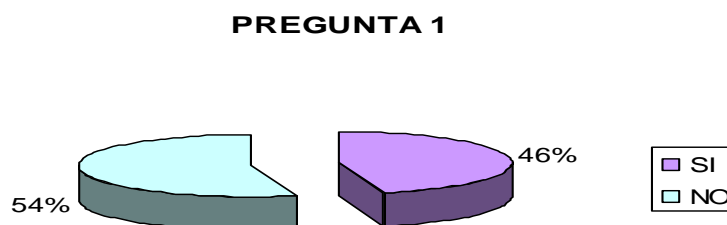
**Objetivo:** Determinar el nivel de capacitación de los empleados.

Tabla 1. Nivel de Capacitación a Empleados y a miembros del Concejo.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	34	46
No	40	54
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 1. Nivel de Capacitación a Empleados y a miembros del Concejo.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 46% del personal, asegura que se le brinda capacitación en lo referente a toma de decisiones y el 54% respondió que no reciben capacitación alguna.

**Interpretación:** El personal de la alcaldía municipal, en su mayor parte no recibe capacitación alguna sobre la toma de decisiones, lo que trae como principal consecuencia la poca participación de los mismos, al momento de desarrollar las reuniones para la solución de problemas.

**Pregunta 2.** ¿Se le comunica al personal todo lo concerniente a los problemas que se están dando?

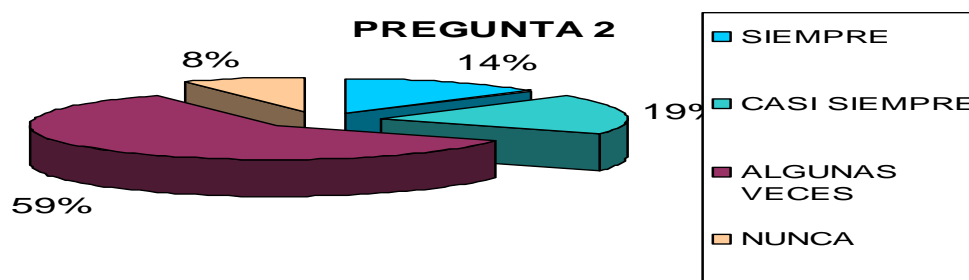
**Objetivo:** Determinar el nivel de comunicación de los problemas que se dan dentro de la alcaldía.

Tabla 2. Nivel de Comunicación de Problemas.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	10	14
<b>Casi Siempre</b>	14	19
<b>Algunas Veces</b>	44	59
<b>Nunca</b>	6	8
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 2. Nivel de Comunicación de Problemas.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 14% del personal asegura que siempre se le comunica todo lo concerniente a los problemas que se están dando dentro de la alcaldía, 19%

asegura que casi siempre, 59% que solamente algunas veces y el 8% asegura que nunca se le comunica todo lo concerniente a los problemas que se están dando.

**Interpretación:** Dentro de la alcaldía municipal muy pocas veces se les comunican los problemas a los empleados y por tanto solo una minoría de ellos los conoce, lo que genera una deficiencia en el proceso de toma de decisiones ya que la mayor parte de los empleados están desinformados de los problemas y provoca poca participación por parte de ellos.

**Pregunta 3.** ¿Cómo identifica los problemas en su trabajo?

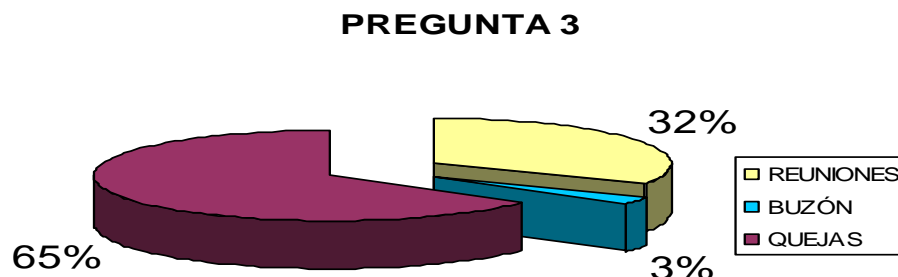
**Objetivo:** Determinar la forma en que se identifican los problemas dentro del trabajo.

Tabla 3. Medios de Identificación de Problemas

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Por medio de reuniones con sus compañeros de trabajo o empleados</b>	24	32
<b>Por medio de buzón de sugerencia</b>	2	3
<b>Mediante quejas personales por parte de la comunidad</b>	48	65
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 3. Medios de Identificación de Problemas



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 32% del personal encuestado asegura que identifica sus problemas mediante reuniones con sus compañeros, el 3% mediante el buzón de sugerencias y un 65% mediante las quejas personales que presenta la comunidad que solicita los servicios que presta la alcaldía.

**Interpretación:** Más de la mitad del personal, asegura que los problemas de su área se detectan mediante quejas personales de la comunidad, esto demuestra la poca comunicación que existe entre el personal de la alcaldía, para conocer los problemas; lo cual, puede perjudicar la pronta solución por falta de conocimiento de los mismos.

**Pregunta 4.** ¿Utilizan algún método para identificar las posibles soluciones a los problemas en discusión?

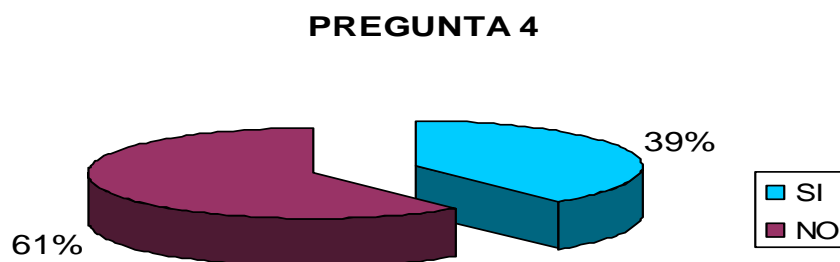
**Objetivo:** Determinar si utilizan un método para la identificación de las posibles soluciones a los problemas.

Tabla 4. Utilización de métodos para la Solución de Problemas

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	29	39
No	45	61
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 4. Utilización de métodos para la Solución de Problemas



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Solamente el 39% del total del personal encuestado asegura que se utiliza un método para identificar las posibles soluciones a los problemas

presentados y el 61% dice que no cuenta con un método para identificar las soluciones.

**Interpretación:** Según los datos obtenidos, se logra identificar que la mayoría de los empleados considera que no se cuenta con un método específico para poder identificar las posibles soluciones a los problemas, demostrando así la necesidad de poder aplicar la herramienta del Brainstorming.

**Pregunta 5.** ¿Utilizan algún método para estimular la creatividad de los participantes a la hora de tomar decisiones?

**Objetivo:** Determinar si existe estimulación de la creatividad de los participantes en la toma de decisiones.

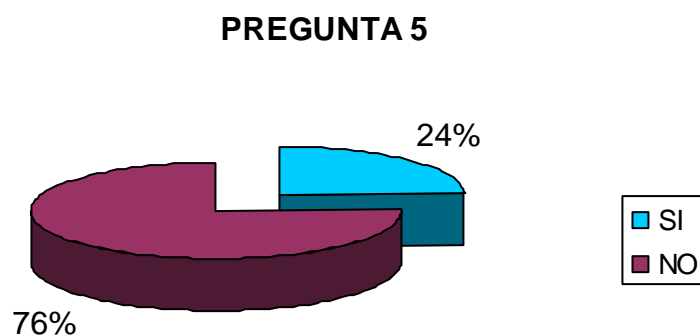
Tabla 5. Existe estimulación de la creatividad.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Si</b>	18	24
<b>No</b>	56	76
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.



Gráfico 5. Existe estimulación de la creatividad.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** En el 24% de las encuestas se asegura que se utiliza un método para estimular la creatividad de los participantes en la toma de decisiones y en un 76% se asegura que no.

**Interpretación:** Debido a que la minoría del personal encuestado recibe estimulación en su creatividad para la participación en la toma de decisiones, se hace necesario implementar la herramienta del Brainstorming para mejorar la participación y el trabajo en equipo.

**Pregunta 6.** ¿Se forman grupos de trabajo para discutir y resolver los problemas?

**Objetivo:** Determinar si se crean grupos de trabajo para realizar discusiones sobre la resolución de problemas.

Tabla 6. Se crean grupos de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	39	53
No	35	47
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 6. Se crean grupos de trabajo.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 53% del personal contestó que si se forman grupos de trabajo para discutir y resolver los problemas dentro de la alcaldía, mientras que un 47% asegura que no se forman grupos de trabajo.

**Interpretación:** La mayor parte del personal admite que se forman grupos de trabajo, lo cual ayudará en gran parte para la implementación del Brainstorming.

**Pregunta 7:** ¿Se siente motivado para asistir a las reuniones de trabajo?

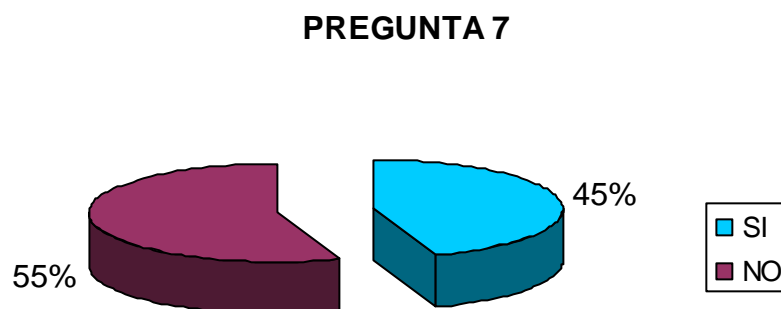
**Objetivo:** Determinar el nivel de motivación para la asistencia a las reuniones de trabajo.

Tabla 7. Existe motivación para asistir a reuniones de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	33	45
No	41	55
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 7. Existe motivación para asistir a reuniones de trabajo



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 45% del personal encuestado se siente motivado a asistir a las reuniones de trabajo, mientras que un 55% no se siente motivado para asistir a dichas reuniones.

**Interpretación:** La mayoría del personal de la alcaldía municipal no se siente motivado para asistir a las reuniones de trabajo, lo que disminuirá con la implementación del Brainstorming que permitirá una mayor motivación trabajando en equipo.

**Pregunta 8:** ¿Es tomado en cuenta en todas las reuniones de trabajo?

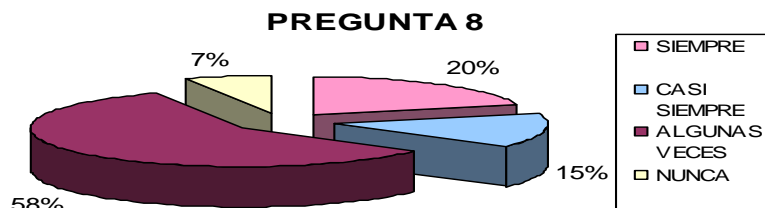
**Objetivo:** Determinar si se toman en cuenta al personal de la alcaldía en las reuniones de trabajo.

Tabla 8. Se toma en cuenta al personal en las reuniones.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	15	20
<b>Casi Siempre</b>	11	15
<b>Algunas Veces</b>	43	58
<b>Nunca</b>	5	7
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 8. Se toma en cuenta al personal en las reuniones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 20% del personal dice que es tomado en cuenta en las reuniones, un 15% que casi siempre, un 58% asegura que solamente algunas veces y un 7% que nunca es tomado en cuenta en las reuniones.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados consideran que pocas veces son tomados en cuenta en las reuniones de trabajo y por tanto se sienten desmotivados e inconformes las pocas veces que asisten a las reuniones.

**Pregunta 9:** ¿Cómo considera las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones?

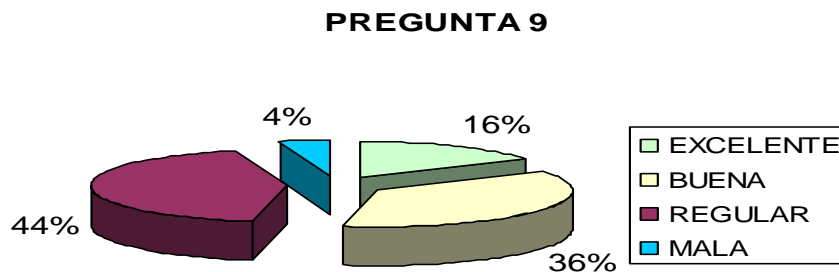
**Objetivos:** Determinar las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones de trabajo.

Tabla 9. Condiciones físicas en las que se desarrollan las reuniones.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Excelente	12	16
Buena	27	36
Regular	32	44
Mala	3	4
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 9. Condiciones físicas en las que se desarrollan las reuniones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 16% de las encuestas nos indican que las condiciones físicas en las que se desarrollan las reuniones son excelentes, un 36% nos indica que buena, un 44% que regular y solo un 4% que malas.

**Interpretación:** Según el personal que labora en la alcaldía municipal asegura

que las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones de trabajo son de regular aceptación y se pretende mejorar con la designación de un lugar específico para desarrollar las reuniones.

**Pregunta 10:** ¿Le permiten los actuales reglamentos participar en la toma de decisiones dentro de la alcaldía?

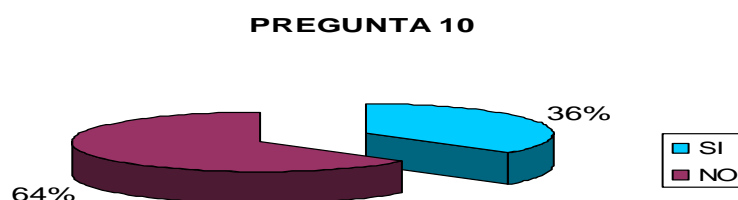
**Objetivo:** Identificar si los reglamentos que posee la alcaldía municipal les permite a los empleados participar en la toma de decisiones.

Tabla 10. Posee reglamentos la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	27	36
No	47	64
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 10. Posee reglamentos la Alcaldía.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 36% asegura que los actuales reglamentos que posee la alcaldía le permiten participar en la toma de decisiones, y un 64% asegura que no le permiten participar en la toma de decisiones.

**Interpretación:** La mayor parte de los empelados no siente libertad para la participación en la toma de decisiones según sus reglamentos, y solo una proporción menor considera que los reglamentos internos le permiten participar en la toma de decisiones.

**Pregunta 11:** ¿Los integrantes que participan en la toma de decisiones generan las ideas necesarias para resolver los problemas y alcanzar las metas propuestas?

**Objetivo:** Identificar si los participantes en la toma de decisiones generan las ideas necesarias para poder resolver los problemas tratado y así poder alcanzar las metas.

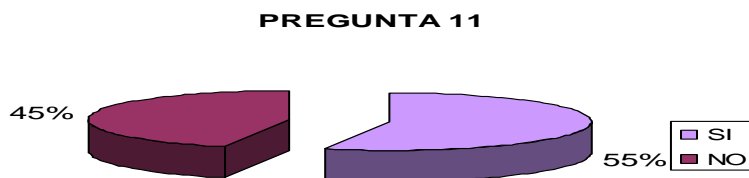
Tabla 11. Generan las ideas necesarias los participantes.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Si</b>	41	55
<b>No</b>	33	45
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.



Gráfico 11. Generan las ideas necesarias los participantes.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 55% de los encuestados asegura que los participantes en la toma de decisiones, si generan las ideas necesarias para resolver los problemas y un 45% aseguran que no se generan las ideas necesarias.

**Interpretación:** La generación de ideas durante las reuniones de trabajo son las suficientes como para poder satisfacer el número de soluciones deseadas durante una reunión de trabajo, lo cual se puede mejorar a una efectiva toma de decisiones, con la implementación de la herramienta del Brainstorming.

**Pregunta 12:** ¿Sus ideas son tomadas en cuenta?

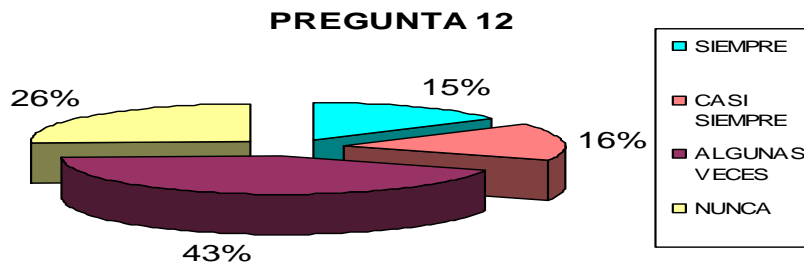
**Objetivo:** Identificar si las ideas de los empleados son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

Tabla 12. Son tomadas en cuenta las ideas.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
<b>Siempre</b>	11	15
<b>Casi Siempre</b>	12	16
<b>Algunas Veces</b>	32	43
<b>Nunca</b>	19	26
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 12. Son tomadas en cuenta las ideas.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 15% de los empleados, considera que sus ideas son tomadas en cuenta, al momento de la toma de decisiones, un 16% dice que casi siempre, un 43% asegura que solamente algunas veces y un 26 dice que nunca son tomadas en cuenta sus ideas en la toma de decisiones.

**Interpretación:** El personal que asiste a las reuniones de trabajo, considera que no siempre sus ideas expresadas son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en discusión y en menor medida consideran que si son tomadas en cuenta sus ideas, por lo que se buscará mejorar con la aplicación de la herramienta Brainstorming.

**Pregunta 13.** ¿Cuál de las siguientes causas cree que es la principal deficiencias en la toma de decisiones dentro de la alcaldía?

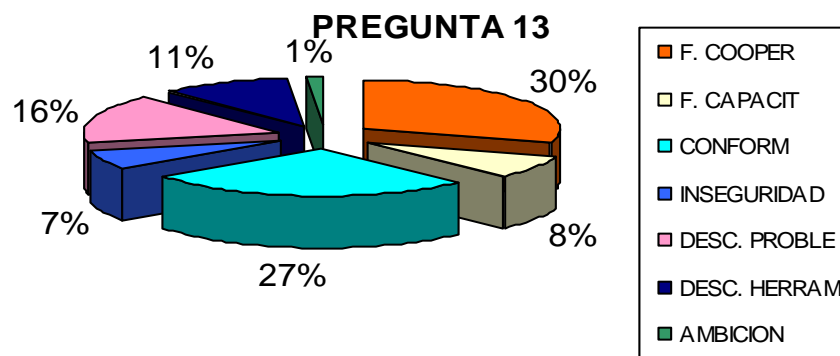
**Objetivo:** Identificar las principales causas que generan deficiencia en la toma de decisiones.

Tabla 13. Causas que generan deficiencias en la toma de decisiones.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Falta de Cooperación</b>	22	30
<b>Falta de Capacitación</b>	6	8
<b>Conformismo por parte de los miembros</b>	20	27
<b>Inseguridad al momento de expresar las ideas</b>	5	7
<b>Desconocimiento del Problema</b>	12	16
<b>Desconocimiento de una herramienta que ayude a mejorar la toma de decisiones</b>	8	11
<b>Ambición de Poder</b>	1	1
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 13. Causas que generan deficiencias en la toma de decisiones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Del total de personas encuestadas un 30% asegura que la falta de cooperación, es la principal deficiencia en la toma de decisiones, un 8% que la falta de capacitación, el 27% que el conformismo, el 7% que la inseguridad del miembro, un 16% que el desconocimiento del problema, un 11% que la falta de una herramienta y el 1% que la ambición de poder.

**Interpretación:** La falta de cooperación, conformismo por parte de los empleados y desconocimiento de los problemas, durante la toma de decisiones son consideradas como las principales deficiencias dentro de la alcaldía, esto se buscará mejorar con la implementación de la Herramienta del Brainstorming, que buscará la participación de todos y cada uno de los miembros en las reuniones de trabajo.

**Pregunta 14.** ¿Considera usted que las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones?

**Objetivo:** Conocer si las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones.

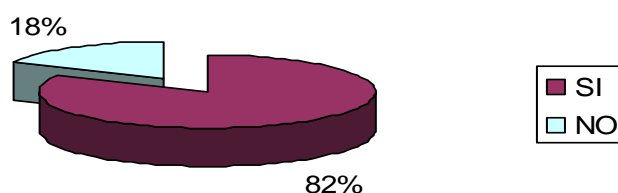
Tabla 14. Afectan las presiones económicas y las influencias políticas.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	61	82
No	13	18
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 14. Afectan las presiones económicas y las influencias políticas.

#### PREGUNTA 14



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 82% del personal encuestado considera que las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones dentro de la alcaldía y solo un 18% no lo considera así.

**Interpretación:** según los datos reflejados anteriormente, la mayor parte del personal encuestado, opinan que las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones, porque se convierten las principales amenazas dentro de la alcaldía.

**Pregunta 15.** ¿Cuál de los siguientes aspectos considera como la fortaleza más importante en la toma de decisiones que posee la alcaldía?

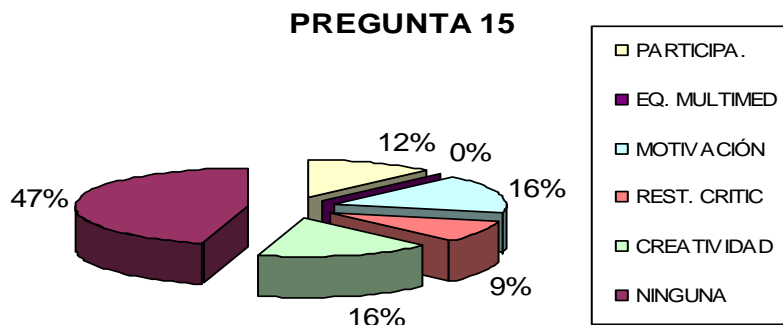
**Objetivo:** Determinar que aspectos consideran como fortalezas para la toma de decisiones dentro de la alcaldía.

Tabla 15. Fortalezas para la toma de decisiones.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Participación de todos los miembros</b>	9	12
<b>Utilización de equipo multimedia</b>	0	0
<b>Que exista motivación para la generación de ideas</b>	12	16
<b>Restringir las críticas a las ideas expuestas</b>	7	9
<b>Desarrollo de creatividad</b>	12	16
<b>Ninguna de las anteriores</b>	34	47
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 15. Fortalezas para la toma de decisiones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 12% considera que la participación de los miembros en la toma de decisiones es su mayor fortaleza, un 16% que la motivación existente es la más importante, un 9% considera que son las restricciones a las críticas, el 16% considera que es la creatividad y un 47% opinaron que ninguna de las opciones mencionadas es considerada como la principal fortaleza, en la toma de decisiones dentro de la alcaldía.

**Interpretación:** La motivación para la generación de ideas y el desarrollo de la creatividad, son consideradas por la minoría como las principales fortalezas para la toma de decisiones de la alcaldía.

**Pregunta 16.** ¿Recibe capacitaciones o asesorías que contribuyan al proceso de toma de decisiones por parte de instituciones?

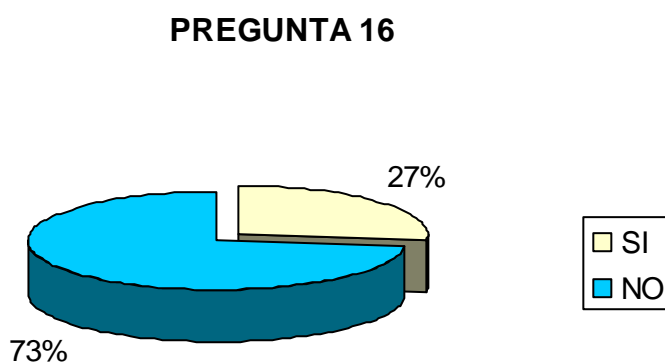
**Objetivo:** Determinar si los empleados reciben capacitaciones o asesorías por parte de instituciones y si éstas contribuyen al proceso de toma de decisiones.

Tabla 16. Reciben capacitaciones o asesorías.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	20	27
No	54	73
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 16. Reciben capacitaciones o asesorías.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.



**Análisis:** Un 27% de los empleados encuestados asegura que reciben capacitación que contribuyen al proceso de toma de decisiones por parte de otras.

**Interpretación:** la información anterior indica que el porcentaje mayor de la muestra encuestada no recibe capacitaciones o asesorías que contribuyan al proceso de toma de decisiones por parte de instituciones.

**Pregunta 17.** ¿Cómo considera usted la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución?

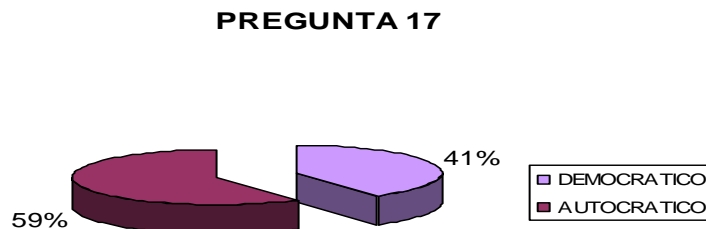
**Objetivo:** Conocer cómo consideran los empleados la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución.

Tabla 17. Tipos de toma de decisiones.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Democrático</b>	30	41
<b>Autocrático</b>	44	59
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 17. Tipos de toma de decisiones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** Un 41% de los empleados considera que la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución es democrática y un 59% la considera autocrática.

**Interpretación:** los datos anteriores reflejan que la mayor parte de los encuestados consideran que la toma de decisiones por parte de las autoridades de la alcaldía es autocrática, esto es debido a que no siempre se les toma en cuenta en la toma de decisiones.

**Pregunta 18.** ¿Cree usted necesaria la aplicación de una herramienta que permita que el proceso de toma de decisiones sea más democrático y participativo?

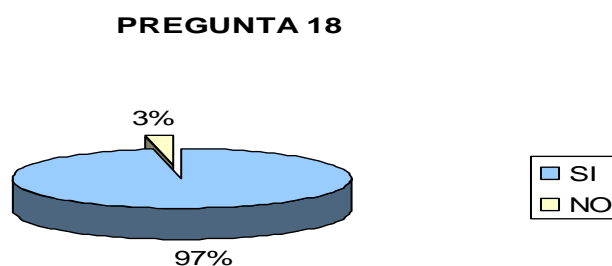
**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran necesaria la aplicación de una herramienta que permita que el proceso de toma de decisiones sea mas democrática y participativo

Tabla 18.Importancia de aplicar una herramienta.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	72	97
No	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 18. Importancia de aplicar una herramienta



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 97% del total de las personas encuestadas, considera necesaria la aplicación de una herramienta que permita que el proceso de toma de

decisiones se vuelva más democrático y participativo y solamente el 3% no lo considera así.

**Interpretación:** el cuadro anterior refleja que la mayoría de los encuestados, consideran necesaria la aplicación de herramientas que permitan que el proceso de toma de decisiones se vuelva más democrático y participativo, lo cual facilitará la implementación de la herramienta del Brainstorming.

**Pregunta 19.** ¿Conoce la herramienta Brainstorming (lluvia de ideas) y sus formas de aplicación?

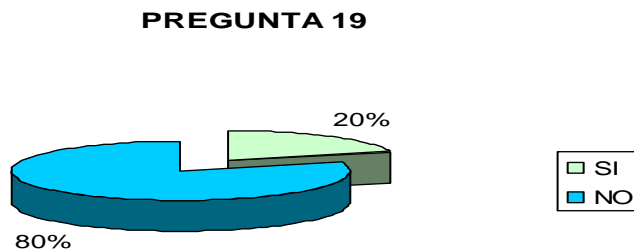
**Objetivo:** Determinar si se conoce la Herramienta Brainstorming (lluvia de ideas) y sus formas de aplicación.

Tabla 19. Conocimiento de la herramienta Brainstorming.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Si</b>	15	20
<b>No</b>	59	80
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 19. Conocimiento de la herramienta Brainstorming.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 20% de los empleados encuestados conoce la Herramienta Brainstorming (Lluvia e ideas), mientras que el 80% no la conoce.

**Interpretación:** según la información obtenida la mayor parte de los encuestados no conocen la Herramienta Brainstorming (Lluvia e ideas), lo cual se convierte en una buena oportunidad para la implementación y su aplicación.

**Pregunta 20.** ¿Considera necesaria la aplicación de una guía de Brainstorming (lluvia de ideas) para el desarrollo del recurso humano?

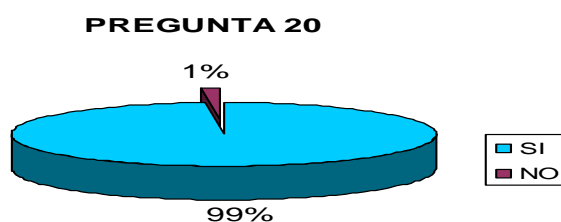
**Objetivo:** Conocer si es necesaria la aplicación de una guía de Brainstorming (lluvia de ideas) para el desarrollo del recurso humano.

Tabla 20. Es necesaria la aplicación de una guía de Brainstorming.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Si	73	99
No	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 20. Es necesaria la aplicación de una guía de Brainstorming.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 99% del personal de la alcaldía, considera que la aplicación de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) contribuirá al desarrollo del recurso humano y solamente el 1% no lo considera así.

**Interpretación:** según los datos reflejados anteriormente la mayor parte de los encuestados consideran que la aplicación de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) contribuirá al desarrollo del recurso humano y solamente una pequeña parte opina lo contrario.

**Pregunta 21.** ¿Considera usted que la propuesta de aplicación de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) contribuirá a la efectiva toma de decisiones?

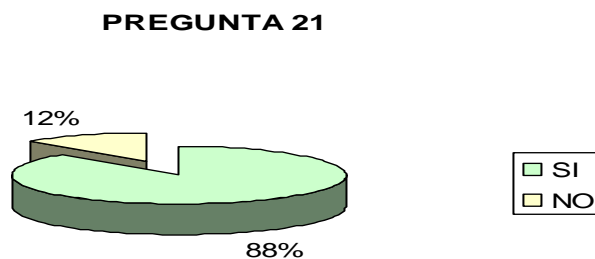
**Objetivo:** Determinar si la propuesta de aplicación de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) contribuirá a la efectiva toma de decisiones.

Tabla 21. Se contribuirá a la efectiva toma de decisiones.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
<b>Si</b>	65	88
<b>No</b>	9	12
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

Gráfico 21. Se contribuirá a la efectiva toma de decisiones.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** El 95% de la población encuestada considera que la herramienta Brainstorming contribuirá a la efectiva toma de decisiones y el 5% no lo considera.

**Interpretación:** la mayor parte de las personas encuestadas consideran que la herramienta Brainstorming (lluvia de ideas) contribuirá a la efectiva toma de decisiones.

**Pregunta 22.** ¿Qué recomienda como opción principal para resolver los problemas de toma de decisiones dentro de la alcaldía?

**Objetivo:** Determinar qué se recomienda para resolver los problemas en la toma de decisiones dentro de la alcaldía.

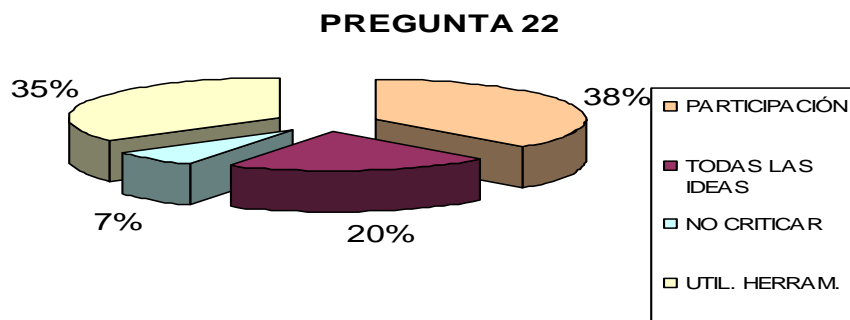
Tabla 22. Recomendaciones para resolver problemas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Participación de todos los empleados</b>	28	38
<b>Tomar en cuenta todas las ideas expuestas</b>	15	20
<b>No se critican las ideas</b>	5	7
<b>La utilización de una herramienta para el proceso de toma de decisiones</b>	26	35
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.



Gráfico 22. Recomendaciones para resolver problemas.



Fuente: Concejo Municipal y miembros que laboran dentro de la Alcaldía.

**Análisis:** De 74 empleados encuestados, un 38% considera que la participación de todos los miembros es la solución a los problemas en la toma de decisiones dentro de la alcaldía, 20% que el tomar en cuenta todas las ideas, un 7% que el no criticar y el 35% que la utilización de una herramienta es la solución a los problemas presentados.

**Interpretación:** la mayor parte de los encuestados opinaron que la opción principal para resolver los problemas en la toma de decisiones, dentro de la alcaldía, es la participación de todos los miembros, y esto se pretende complementar con la implementación de una herramienta para mejorar la toma de decisiones.

### **3.2. Análisis e Interpretación de Resultados FODA**

El FODA es el resultado de una combinación de las iniciales de las palabras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Las Fortalezas se pueden considerar como un aspecto o característica que posee una institución, la cual, hace estar mejor posicionada o en mejores condiciones que otras entidades; por el contrario las Debilidades con una carencia o flaqueza que posee la institución, la cual le ocasiona desventajas ante las demás. Estos dos aspectos son internos a la institución lo cual puede ser corregido o mejorado por parte de ésta.

Las Oportunidades se consideran como posibles opciones que se le pueden presentar o se le presentan a una institución en determinados momentos, que al ser aprovechados pueden causar grandes beneficios para éstas; por el contrario, las Amenazas son fenómenos que ponen en riesgo la integridad o continuidad de una institución. Estos dos aspectos se consideran como externos a la institución, los cuales no pueden ser controlados con tanta facilidad.

### **3.2.1. Identificación de las Fortalezas de la Alcaldía Municipal.**

Las fortalezas que se encontraron en dicha institución son las siguientes:

- Disponibilidad para la participación.
- Aceptación por parte de la comunidad.
- Espacio disponible para cualquier evento.
- Se forman grupos de trabajo para discutir y resolver problemas.
- Los participantes generan las ideas necesarias para resolver los problemas en las reuniones de trabajo.

Estas fortalezas, encontradas contribuirán al mejoramiento en la toma de decisiones dentro de la alcaldía, mediante la aplicación de la Herramienta del Brainstorming.

### **3.2.2. Identificación de las Debilidades de la Alcaldía Municipal.**

Las debilidades encontradas son:

- Resistencia al cambio.
- Falta de capacitación.
- Poca efectividad en la toma de decisiones.
- Falta de cultura de participación.
- Falta de motivación para la participación en la toma de decisiones.

- Deficiencias en la comunicación.
- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de manuales.

### **3.2.3. Identificación de las Oportunidades de la Alcaldía Municipal.**

- Comité de lluvia de ideas.
- Desarrollo de la creatividad.
- Desarrollo del recurso humano.
- Toma de decisiones efectiva.
- Mayores conocimientos por parte de los empleados.
- Cultura y espíritu emprendedor.
- Implementación de una herramienta que les ayude a mejorar la toma de decisiones.
- Cambios tecnológicos.

### **3.2.4. Identificación de las Amenazas de la Institución.**

Las amenazas encontradas son:

- Presiones económicas.
- Influencias políticas.
- Presiones gubernamentales.

- Sobre endeudamiento.

### **3.3. Análisis de Prueba de Hipótesis.**

La prueba de hipótesis, ayuda a determinar la validación de los datos obtenidos durante la investigación, con el objetivo de rechazar o aceptar las hipótesis planteadas tanto de trabajo como la nula, planteadas antes de iniciar la investigación (Ver Anexo 4).

Según la evaluación realizada a la Hipótesis General, con los datos obtenidos de la preguntas 19 y 12 se determinó que se acepta la Hipótesis de Trabajo la cual consiste en la elaboración de una guía Brainstorming que contribuya a una efectiva toma de decisiones, dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

En lo referente a la Hipótesis Específica, la cual dice que La Herramienta Brainstorming facilitará una efectiva toma de decisiones, en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, ésta se evaluó mediante los resultados obtenidos de la pregunta 11, en dónde se concluye que se acepta la hipótesis de trabajo; por tanto, al aplicar la Herramienta Brainstorming se logrará facilitar una efectiva toma de decisiones, de la institución en estudio.

## CAPITULO 4

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones.

Con los resultados obtenidos durante la investigación las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- La mayor parte de los empleados y miembros del concejo, desconocen la herramienta del Brainstorming y sus formas de aplicación, lo que genera dificultad para la identificación y solución de los problemas; además, la falta de creatividad en los participantes, hace que sus ideas no siempre sean tomadas en cuenta.
- La mayoría de veces no se le comunica al personal, todo lo concerniente a los problemas que se están dando y tampoco reciben capacitación sobre la toma de decisiones; lo cual, demuestra que no existe una efectiva toma de decisiones dentro de la alcaldía.
- Las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones de trabajo, no son las adecuadas, debido a que no cuentan con una infraestructura destinada específicamente al desarrollo de las reuniones, lo cual influye

en cierto grado, para que algunos empleados se sientan desmotivados para asistir a las reuniones de trabajo ya que algunas veces no son tomados en cuenta.

- Entre las principales causas que generan deficiencias en la toma de decisiones, dentro de la alcaldía se encuentran: la falta de cooperación, el conformismo por parte de los miembros y el desconocimiento de una herramienta que ayude a mejorar la toma de decisiones.
- La mayoría de los empleados y miembros del concejo, consideran que las soluciones a los problemas de toma de decisiones dentro de la alcaldía, son la participación de todos los miembros, la implementación de una herramienta para el proceso de toma de decisiones y la aplicación de todas las ideas expuestas por los participantes, lo cual permitirá que éste proceso sea mas democrático y participativo.
- A pesar de que existe libertad para poder expresar las ideas según el reglamento de la alcaldía, la toma de decisiones que se da dentro de la misma es autocrática, en donde la solución de problemas es llevada a cabo únicamente por el concejo municipal sin tomar en cuenta las ideas de todos los empleados.

## 4.2. Recomendaciones

- Dar a conocer la herramienta del Brainstorming a través de capacitaciones, que permitan facilitar la comprensión para su posterior implementación.
- Fomentar la comunicación a través de las reuniones de trabajo, con la finalidad de informarse sobre los problemas, permitiendo una solución más efectiva.
- Elegir un lugar cómodo y acogedor para el desarrollo de las reuniones y a la vez, incentivar al personal y a los miembros del concejo para que asistan a las reuniones, involucrándolos en la participación; así como lograr el apoderamiento de la dinámica por todos los empleados de la alcaldía para que ellos aporten mejores ideas.
- Fomentar una cultura de participación en donde los empleados se sientan libres para expresar las ideas y se logre eliminar el conformismo a través del trabajo en equipo.



- Tomar en cuenta los lineamientos de participación que ofrece la herramienta del Brainstorming, en el proceso de toma de decisiones, lo cual permitirá que dicho proceso sea efectivo.
- Aplicar la herramienta estratégica brainstorming, la cual permitirá que el proceso de toma de decisiones, sea más democrático y participativo y a la vez se estimule la creatividad, en cada uno de los participantes.

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA BRAINSTORMING PARA LA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA, DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

#### **INTRODUCCIÓN.**

Con la finalidad de organizar y ejecutar las iniciativas públicas y privadas que permiten el desarrollo municipal, se crearon las alcaldías municipales, las cuales se encargan de representar los intereses de los habitantes, comunidades e instituciones del municipio.

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, está compuesta por diferentes unidades en donde la principal es el Concejo Municipal; el cual, es la máxima autoridad y está compuesto por doce miembros entre los cuales están el Alcalde, un Síndico, seis Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes quienes son los encargados de la solución de los problemas que se presentan, dentro de la institución.

En la conducción y dirección de la Institución, es muy importante la toma de decisiones grupal, en donde es necesario tomar en cuenta todas las ideas de

los miembros del grupo, para así poder solucionar los problemas adecuadamente; en vista de esto, se hace necesario la aplicación de la Herramienta Estratégica Brainstorming que ayude a fomentar la fluidez en la exposición de las ideas de los miembros.

Por ello, es necesario la formulación de una propuesta para ser implementada en la Alcaldía Municipal de la Cuidad de San Francisco Gotera, la cual consiste en la creación de una Guía de la Herramienta Brainstorming o Lluvia de ideas, la cual está compuesta en dos fases; la primera, consiste en desarrollar un taller de capacitación que servirá para que los miembros de la Alcaldía, conozcan sobre la herramienta; en la segunda fase será sobre la implementación de ésta, esto servirá para lograr una efectiva toma de decisiones dentro de la institución.

Los lineamientos expuestos, nos indicarán de que manera estructurar el proceso de aplicación de la Herramienta del Brainstorming, al igual que la cultura de participación que debe de existir.

## **5.1. Objetivos.**

### **5.1.1. Objetivo General.**

- Lograr una efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisca Gotera mediante la Herramienta Estratégica Brainstorming.

### **5.1.2. Objetivos Específicos.**

- Desarrollar una cultura de participación, dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.
- Fomentar la creatividad en el personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, mediante el trabajo en equipo dentro de la institución.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN.**

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera no cuenta con una herramienta que facilite una efectiva toma de decisiones, lo cual se determinó mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, utilizado en la investigación; el cual, consistió en la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas, dirigido a los miembros del concejo y al personal que labora en la alcaldía.

Por otra parte, la institución no cuenta con programas de capacitación que permita a los empleados, conocer sobre la toma de decisiones; así como también, la falta de canales de comunicación adecuados genera una limitada cultura de participación, por parte de los mismos, debido a que pocas veces se les comunican los problemas que se dan dentro de la misma.

La falta de motivación para la participación en la toma de decisiones, provoca que los empleados se muestren inconformes dentro de las reuniones, lo que trae como consecuencia, la falta de trabajo en equipo y la poca generación de ideas.

El Brainstorming es una herramienta que permitirá fomentar el trabajo en equipo, estimular la creatividad y desarrollar la capacidad de los empleados de

la institución para la generación de ideas, ya que éste constituye un factor importante para una efectiva toma de decisiones, dentro de la Alcaldía.

### **5.3. Desarrollo de la Propuesta.**

El desarrollo de la propuesta se llevará a cabo en dos fases, la primera de ellas consiste en un taller de capacitación; el cual pretende dar a conocer la Herramienta Brainstorming; como segunda fase, se llevará a cabo la implementación de la herramienta, la cuál consistirá en agrupar a los miembros de la institución de acuerdo a las diferentes unidades, departamentos y secciones, para su posterior aplicación.

#### **5.3.1. Consideraciones que debe de Tener en Cuenta La Alcaldía Municipal de La Ciudad de San Francisco Gotera para la Aplicación de La Herramienta del Brainstorming**

Dentro de la Alcaldía Municipal se debe tener en cuenta, la importancia que tiene la aplicación de la Herramienta Brainstorming, en la toma de decisiones dentro de la institución.

Es necesario reconocer la disposición que posee el personal de la Alcaldía para trabajar en equipo, esto es de vital importancia en la aplicación de la

herramienta para que pueda existir un involucramiento directo del personal en la toma de decisiones y así, poder ampliar sus conocimientos y capacidades en la toma de decisiones.

Se debe motivar al personal para que asista a las reuniones a través de dinámicas de participación, con el objetivo de crear un ambiente de confianza y seguridad, para que éstos participen y expongan sus puntos de vista o ideas, sin temor a ser criticados. Al mismo tiempo se les debe explicar la importancia de sus ideas y lo mucho que éstas pueden contribuir a la solución de un problema.

Se debe reducir la resistencia al cambio, entre los participantes de una sesión de Brainstorming, lo cual permitirá el mejoramiento de la institución además se debe fomentar las buenas relaciones interpersonales para poder obtener una mejor solución a los problemas.

### **5.3.2. Lineamientos del Proceso Brainstorming.**

El buscar una herramienta para mejorar la participación y el desempeño del Recurso Humano, debe de ser un aspecto a tomar en cuenta en la institución.

En lo referente a la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco se logró constatar que carece de una serie de herramientas orientadas al mejoramiento del Recurso Humano, observando también, que el trabajo en equipo por parte del personal no es considerado por todos, si no simplemente por parte de éstos, generando una actitud conformista, causada por la percepción de los empleados que no son tomados en cuenta y sus ideas no son consideradas.

Es por esto, que el Brainstorming es una herramienta útil y necesaria para poder encontrar diversas soluciones a los problemas específicos que se dan dentro de la institución, en donde se toman en cuenta las ideas del personal.

Con la aplicación de la herramienta en la Alcaldía, se logrará una mejor organización y participación del recurso humano, hasta lograr una mayor motivación y compromiso con la institución por parte de los empleados, se promueve el trabajo en equipo donde se establece la expresión libre de ideas sin discriminación alguna.

Con la implementación de la Herramienta Brainstorming, el trabajo de cada empleado se simplifica, así como la resolución de problemas, esto es debido a la aportación de ideas por parte de todos los empleados, encaminado a la solución de un problema dentro de la institución.



### **5.3.2.1. Como Estructurarlo.**

Se nombra un conductor del grupo; el cual, será la persona encargada de dirigir la sesión o reunión, se debe tener en cuenta que esta persona se debe expresar con facilidad, ejercer dominio sobre el grupo, generar confianza en el mismo y así transmitir esa confianza a los miembros del grupo, todo esto se logra teniendo confianza en que no será criticado ni rechazado por los miembros del grupo.

Además, esta persona debe ser imparcial, conciliador y mantener en equilibrio el desarrollo de la reunión, en donde fomente la igualdad en cada uno de los miembros del grupo.

Al momento de seleccionar al coordinador se deben tomar en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente en el marco teórico, como lo es el mostrar seguridad dentro del grupo, en donde para evitar el miedo debe poseer una buena preparación física, mediante el control de sus gestos, la postura y las palabras; esforzarse en mirar los ojos de los miembros del grupo; luchar contra actitudes defensivas y moverse para ocupar espacio.

Las personas que integren la sesión, serán las que estén involucradas en el problema a solucionar, debido a que son ellas las que conocen mejor el

problema, en donde éstas pueden ser personas que integran un área determinada de la institución.

Al momento de formar los grupos de Brainstorming, se debe contar con 7 a 15 miembros, las reuniones se realizarán con el fin de establecer el tema a tratar.

Para poder generar las ideas necesarias en una sesión de Brainstorming, se les dará un tiempo máximo de 40 minutos y los días que se proponen para que se lleven acabo las sesiones de Brainstorming son los días lunes y viernes, éstas reuniones se harán semanalmente; la problemática a tratar puede ser de emergencia, de la semana vigente o de la semana anterior.

El esquema de mesa redonda puede ser utilizado en el desarrollo del taller de capacitación en donde se contará con la presencia del Concejo Municipal y de todo el personal de la institución; también puede ser utilizado en el desarrollo de las sesiones que se realizarán semanalmente.

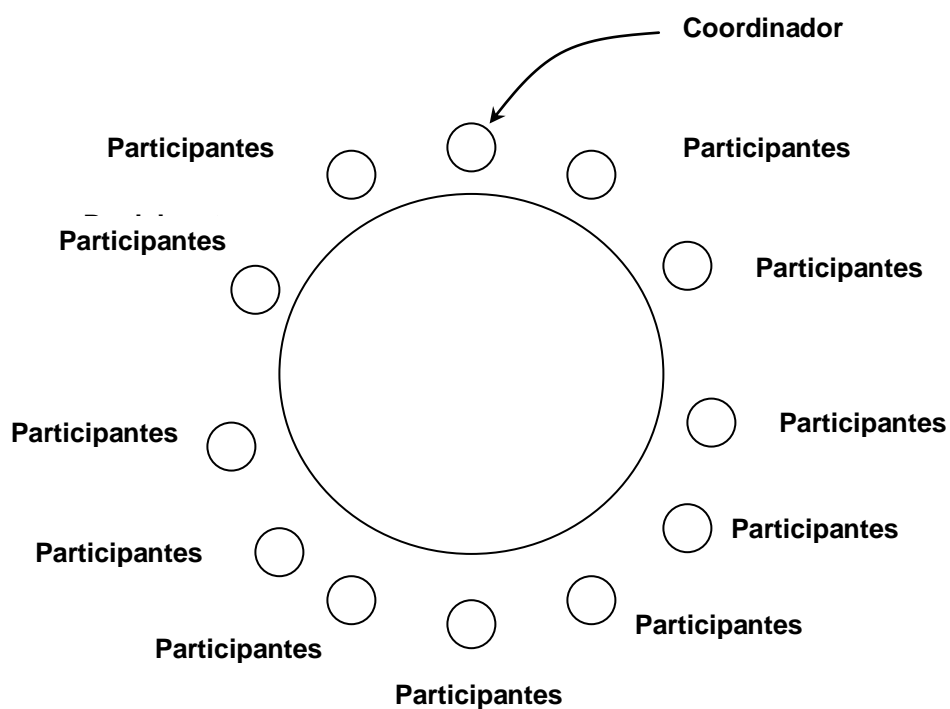
Este esquema es necesario para hacerles ver a los participantes los acuerdos y desacuerdos que puedan tener cada uno de ellos; esto es, por que en una mesa redonda se tiene a todos y cada uno de los participantes de frente, para poderles explicar cada uno de los puntos que se estén tratando, además

permite que las personas se encuentren en igualdad de condiciones en la discusión de un tema determinado.

El director o coordinador de la sesión es la persona que iniciará la mesa redonda, mediante la presentación, e informando al grupo el procedimiento a seguir durante el transcurso de ésta.

Después de las aclaraciones iniciales, los participantes tendrán un tiempo determinado para expresar sus ideas, y al finalizar el coordinador realizará un resumen de las ideas claves presentadas y cederá nuevamente la palabra a los participantes para iniciar una segunda ronda de explicación en caso de ser necesario.

Mediante la mesa redonda se permite una adecuada participación de los miembros de la sesión.



### 5.3.2.2. Cultura de Participación.

La cultura de participación contribuye a crear un ambiente de trabajo, favorable para la aplicación de la Herramienta Brainstorming, debido a que esto ayuda a que surja la creatividad en los participantes, favoreciendo la generación de muchas alternativas de solución, lo cual conllevará a una efectiva toma de decisiones.

En la actualidad, la cultura de participación existente dentro de la institución es deficiente, debido a que los miembros se sienten poco motivados a participar,

ya que sus ideas pocas veces son tomadas en cuenta por parte de los jefes inmediatos de la alcaldía.

Con la aplicación de la herramienta Brainstorming, se pretende mejorar, logrando en las sesiones de Brainstorming incentivar a cada participantes a que exponga sus ideas evitando las críticas anticipadas, generando un ambiente de confianza y así estimular la creatividad de los participantes.

#### **5.3.2.3. Funciones del Comité Brainstorming.**

Tomando en cuenta la estructura de la Alcaldía Municipal, se pueden, formar comités desde dos ámbitos:

- 1 Por sectores integrados.
- 2 Por sectores.

##### **a) *Por Sectores Integrados.***

Para poder generar la cultura de participación necesaria para la Aplicación del Brainstorming es importante involucrar a personas pertenecientes a varios sectores; entre ellos, profesionales, personas que carecen de un título universitario y personas que pertenecen o representan a la comunidad.

### **1 *Problemas que trata el Concejo Municipal.***

El Concejo Municipal es el encargado de ejercer el gobierno local y dirigir las acciones necesarias para el bienestar de sus gobernados, además se encarga de velar por los diferentes municipios, el Concejo puede poner en práctica la Herramienta Brainstorming en las reuniones que tienen los días lunes, a la una de la tarde, en donde se tratan diversos problemas.

### **2 *Problemas de Administración General.***

La administración General se encarga de planificar y coordinar en conjunto con el alcalde todas las actividades que se desarrollarán en la Municipalidad, ejercer la dirección municipal en todas las unidades que conforman la entidad, además el Gerente General representa al alcalde en caso de que éste se ausente.

Es recomendable formar grupos, para tratar problemas que se encuentren dentro del área administrativa de la alcaldía; para así, darle un mejor tratamiento a éstos, este grupo puede estar conformado por los jefes de cada departamento administrativo de la alcaldía municipal.

#### ***b) Por Sector.***

Para fomentar una cultura de participación dentro del personal operativo de la Alcaldía Municipal, es necesario organizar grupos de trabajo entre el personal

de la Alcaldía, para que éstos puedan aportar sus ideas, en lo concerniente al manejo administrativo del personal.

#### **5.4. Guía de Aplicación de la Herramienta Brainstorming**

Para poder llevar acabo la implementación de la herramienta en la institución, es necesario que los miembros del Concejo Municipal den el visto bueno y la aprobación para que se lleve acabo, cuando la aprobación se halla dado se deberá realizar una reunión con todo el personal, para darles a conocer en una forma general en lo que consiste la herramienta Brainstorming; en esta reunión el personal debe conocer la importancia de la capacitación, los beneficios para la institución y para ellos; esto debido a que los empleados serán los involucrados en el proceso y los que la pondrán en práctica.

Cuando se cuente con la aprobación del personal se procederá a la contratación del experto en la Herramienta Estratégica Brainstorming.

##### **5.4.1. Capacitación sobre la Herramienta Brainstorming.**

La capacitación, implica brindar conocimientos que luego permitan al trabajador, desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

La capacitación en la institución, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda llevarse a cabo, eficazmente la aplicación de la Herramienta Brainstorming.

#### **5.4.1.1. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos, es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones, de contar con un personal capacitado para resolver problemas y tomar decisiones.

La capacitación de recursos humanos es de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redunda en beneficios para la institución.

#### **5.4.1.2. ¿Cómo Beneficiará la Capacitación Sobre la Herramienta Brainstorming a la Institución?**

Es pertinente manifestar que la capacitación conducirá a generar actitudes positivas por parte de los empleados, mejorando el conocimiento sobre toma de decisiones, en todos los niveles; así como también, la relación entre jefes y subordinados; además, se promoverá la comunicación en toda la organización,



reduciendo la tensión y permitiendo el manejo de áreas de conflictos, lo que agilizará la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes.

#### **5.4.1.3. ¿Cómo Beneficiará la Capacitación al Personal?.**

La capacitación ayudará al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas contribuyendo positivamente, al manejo de conflictos y tensiones; forjando líderes y mejorando las aptitudes de comunicación entre los mismos.

Por otra parte, permitirá el logro de metas individuales, desarrollando un sentido de progreso en todas las áreas, con el fin de eliminar los temores, lo cual permita exponer libremente las ideas.

#### **5.4.2. Taller de Capacitación Sobre la Herramienta Brainstorming.**

El desarrollo del taller de capacitación se hará con la finalidad de dar a conocer, con mayor profundidad, la Herramienta Brainstorming a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, para mejorar la toma de decisiones y la solución de problemas.

Para facilitar el desarrollo del taller, el facilitador o la persona encargada de la capacitación sobre el Brainstorming, debe considerar una buena presentación que contenga una serie de pasos que permitan lograr que ésta sea atractiva para los participantes; además debe de ser organizada y convincente, cada uno de ellos debe describir las actividades necesarias proporcionando consejos diversos para mejorar el desempeño. Estos pasos son básicos para la etapa de planificación y ejecución de presentaciones que permitan facilitar el desarrollo de un papel activo durante la misma.

Para esto, es necesario que la Alcaldía contrate a un experto, para que capacite al Concejo Municipal y a todos los empleados sobre el Brainstorming, y así mismo, el personal tendrá los conocimientos de cómo se harán las demás reuniones, buscando entre los participantes un nuevo facilitador.

#### **5.4.2.1. Etapas para el Desarrollo de una Presentación de Capacitación.**

##### ***1 Definir el objetivo y el contenido de la presentación.***

En este paso se debe pensar y decidir cual será el mensaje de fondo que se quiere transmitir al grupo, al cual se capacitará, es decir comprender en su totalidad, el contenido de la Herramienta Brainstorming; además, la presentación debe ser pertinente, sencilla y precisa.

## **2 Conocer al público.**

El capacitador debe conocer al público y para poder hacerlo es importante que tome en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cuántas personas asistirán a la capacitación?, ¿Conocen el tema o es totalmente desconocido para ellos?, ¿Edades?, ¿Estudios?, ¿Cuál es el interés de escuchar su presentación?, ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres?, ¿Qué tienen en común entre ellos?

Es importante responder las preguntas antes mencionadas para evaluar al público, lo cual ayudará a anticipar si el objetivo puede lograrse, el contenido que es necesario incluir o descartar, decidir el lenguaje que resulta más conveniente utilizar, qué aspectos del grupo puede aprovechar, en quiénes se puede apoyar y/o debe tomar precauciones.

### **1 Conocer y preparar el escenario.**

Verificar el lugar en el cual se hará la presentación, para conocer los detalles que deben considerar, ya que es el lugar y sus condiciones los que determinan en buena medida el ambiente y estado de ánimo de las personas.

Por otra parte es importante considerar y evaluar las condiciones de iluminación, acústica, mobiliario, enchufles eléctricos, elementos distractores

dentro y fuera del lugar en donde se realizará la capacitación, con el fin de evitar sorpresas que obliguen a improvisar.

### **1 *Desarrollar la capacitación y concluir con eficacia.***

La forma en que se desarrolla la capacitación es importante como el mensaje mismo, por lo que el capacitador debe considerar las siguientes sugerencias:

- 1 Mostrar un ritmo adecuado, ya que es importante hacer pausas entre los puntos principales y aprovechar la oportunidad para mirar al público, se debe hacer uso del lenguaje corporal; es decir, gestos y ademanes para enfatizar las ideas y reafirmar el mensaje, manteniendo el contacto visual con el grupo.
  
- 2 Controlar el tiempo de manera discreta con un reloj de pared, no es recomendable utilizar el reloj de mano; además, el capacitador no debe mostrar temor al usar gestos amplios y pausas largas, si éstas son necesarias, utilizarlas pero no rellenar los espacios con comentarios ajenos al tema.

Para finalizar exitosamente la capacitación, es importante hacer un resumen final de los puntos importantes de la presentación, no correr por finalizar dando

la impresión de poca preparación y falta de experiencia, ante las preguntas no mentir debido a que las mentiras las percibe el público inmediatamente.

Para realizar esta capacitación es necesario dividir al personal de la alcaldía equitativamente en tres grupos, y por ende desarrollar la capacitación en tres días, para que éstos tengan una atención mas personalizada, debido a que mientras mas pequeño es el grupo, el personal sentirá menos temor a participar y equivocarse en el transcurso de la capacitación; el horario en que se desarrollará la capacitación es de 1:00 p.m. a 4:30 p.m.

Cuadro No. 3. Distribución del personal de la Alcaldía:

<b>Unidad</b>	<b>Total</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>
Concejo Municipal*	11	11		
Secretaría Municipal	1		1	
Sindicatura	1		1	
Auditoría Interna	1			1
Asesoría Jurídica	1		1	
Alcalde	1		1	
Secretaria	1		1	
Gerencia General	1		1	
Proyección Social y Participación Ciudadana	3		2	1

Centro Social	1			1
Medio Ambiente (1), Rastro y Tianguie (1), Aseo Público (15).	17	5	6	6
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) (1), Auxiliar (1), Bodega (1).	3	1	1	1
Desarrollo Urbano (1), Auxiliar de Desarrollo Urbano (1).	2		1	1
Tesorería (1), Auxiliares de tesorería (3).	4	1	1	2
Administración Tributaria (1), Cuenta Corriente y Cobros (1), Gestor (1), Registro y Control de Empresas e Inmuebles (2), Inspectoría (2).	7	2	2	3
Contabilidad (1), Auxiliar de Contabilidad (1)	2		1	1
Mercado (1), Auxiliares (3)	4	1	1	2
Conserje (1)	1			1
Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) (12).	12	4	4	4
Registro del Estado Familiar (1), Auxiliar de Registro del Estado Familiar (1), Auxiliar de Registro del Estado Familiar y Ciudadano (1).	3	1	1	1
Servicios Municipales (Administración de Cementerio) (1).	1			1
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

\*Al Concejo Municipal se capacitará a todos el mismo día, de preferencia el día lunes, debido a que es este día en que ellos realizan la reunión semanal.

Los días en que se llevará a cabo la capacitación estarán sujetos a la disponibilidad de los participantes, tomando en cuenta que se deben capacitar 26 miembros por día.

Durante estos días la agenda a seguir en la capacitación de la herramienta será la siguiente.

Cuadro No. 4. Agenda para la capacitación del Brainstorming:

<b>Hora</b>	<b>Aspectos a Desarrollar</b>	<b>Responsable</b>
1:00 a 1:15 p.m.	Saludo y presentación del facilitador y experto	Facilitador y Experto
1:15 a 1:30 p.m.	Presentación del objetivo y agenda	Experto
1:30 a 2:30 p.m.	Explicación del significado de la Herramienta Brainstorming, su aplicación y el proceso a seguir para su ejecución	Experto
2:30 a 2:40 p.m.	Formación de grupos de trabajo	Participantes
2:40 a 2:50 p.m.	Receso	
2:50 a 3:55 p.m.	Realización del taller de trabajo, en donde se da a conocer un problema, se desarrolla y aplica el proceso del Brainstorming	Experto y Participantes
3:55 a 4:30 p.m.	Obtención de las conclusiones y comentarios de los equipos de trabajo, sobre la aplicación de la Herramienta Brainstorming	Experto y participantes

## **5.5. Fases de Implementación de la Herramienta Brainstorming**

La Herramienta Brainstorming, es de mucha importancia para la toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal, ya que permitirá el involucramiento del personal en el desarrollo de las reuniones.

### **5.5.1. Pasos a Seguir en una Sesión de Brainstorming.**

Las reuniones de Brainstorming, se realizarán dos una veces por semana para cada grupo conformado, las cuales tendrán una duración de una hora, en donde se pondrá en práctica el proceso Brainstorming, por todos y cada uno de los miembros.

En estas sesiones de brainstorming, cada uno de los participantes será tomado como un simple miembro de la misma, no importando el puesto que ocupe dentro de la Alcaldía; además, se elegirá entre ellos, un coordinar de la sesión, el cual llevará la dirección de la misma sin que ésta se salga de sus lineamientos.

Los pasos a seguir durante estas sesiones de Brainstorming son:

- 1 Realización de saludo y presentaciones de los participantes que integran la sesión, el cual estará a cargo del coordinador.



- 2 Posteriormente se debe identificar y especificar el problema a tratar.
- 3 Como un tercer paso, se deben generar y listar las ideas en pos de la búsqueda de las posibles soluciones al problema presentado.
- 4 Posteriormente se realiza una evaluación de todas las ideas expuestas, para poder identificar las apropiadas para la solución del problema que se esté tratando de resolver.
- 5 Para finalizar se debe seleccionar la mejor alternativa que permita solucionar eficazmente el problema que se este tratando.

#### **5.5.2. Formación de Grupos de Trabajo para la Aplicación del Brainstorming**

Los grupos de trabajo para la aplicación del Brainstorming, estarán conformados por todos los integrantes que están involucrados con el problema que se desea solucionar. Si el problema está presentándose en algún nivel, éste se tratará de solucionar ahí mismo, de lo contrario podrá hacerlo partícipe con los demás niveles; si el problema engloba a los miembros de diferentes niveles, entonces la sesión de Brainstorming se desarrollará con todos ellos, buscando la solución a la situación que se presente.

Para la creación de los grupos de trabajo, se tomaron en cuenta los niveles jerárquicos y la función que se realiza en cada área, esta relación se puede observar claramente en el Esquema 1.

a **Nivel Institucional.** Conformado por el Concejo Municipal, compuesto por el Alcalde, un Síndico, Seis Regidores Propietarios y Cuatro Regidores Suplentes, quienes tratan los problemas que están relacionados con todas las comunidades que componen la ciudad de San Francisco Gotera, además resuelven los problemas que se presentan dentro de la institución.

b **Nivel Técnico.** Este Nivel estará compuesto por los jefes de los diferentes departamento, quienes conforman un grupo técnico que analiza y evalúa las diversas decisiones tomadas por los demás, y que según el organigrama institucional propuesto, esto nos da un total de 11 jefes de los diferentes departamentos de la institución, a estos se agregan otros miembros del nivel superior de la institución.

Los integrantes de este nivel son:

- o Auditoría Interna.
- o Sindicatura.
- o Secretaría Municipal.

- o Alcalde.
- o Secretaria del Alcalde.
- o Administración General.
- o Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.
- o Jefe del Depto. Proyección Social y Participación Ciudadana.
- o Jefe del Depto. de Medio Ambiente.
- o Jefe del Depto. de Desarrollo Urbano.
- o Jefe del Depto. de Tesorería.
- o Jefe del Depto. de Administración Tributaria.
- o Jefe del Depto. de Contabilidad.
- o Jefe del Depto. de Mercado.
- o Jefe del Depto. de Servicios Municipales.
- o Jefe del Depto. del Cuerpo de Agentes Municipales.
- o Jefe del Registro del Estado Familiar.

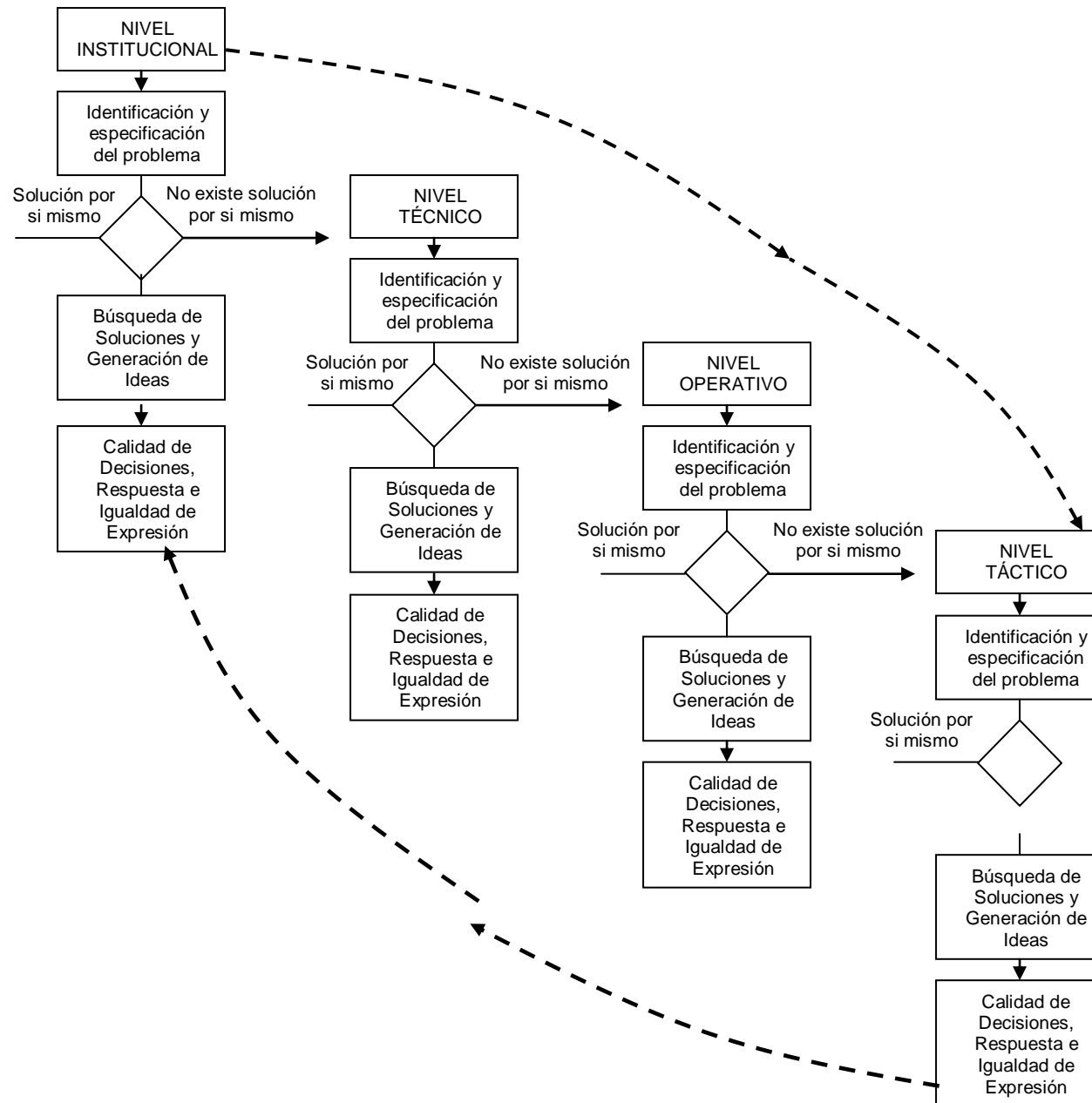
c **Nivel Operativo.** Aquí se encuentran las diferentes áreas operativas de la institución según el organigrama, en el cual se tratan los problemas que conciernen a una determinada área o unidad, y en este intervienen todas aquellas personas de las diferentes áreas o unidades que están involucradas en el problema a tratar.

d **Nivel Táctico.** Este nivel involucra la solución de problemas concernientes a una determinada sección de la institución, para lo cual, únicamente se involucrarán aquellas secciones que son partícipes en el problema.

Esta relación existente, además de darse según la jerarquía de niveles, también puede darse, de una manera directa, desde el Nivel Institucional, hasta el Nivel Táctico, en dónde la necesidad de información obliga a una comunicación directa con este nivel.

Además, el Nivel Táctico puede realizar las mismas solicitudes, pasando por alto el nivel jerárquico de los niveles, pasando directamente al Nivel Institucional, esta relación se puede ver claramente mediante las líneas punteadas que van desde el Nivel Institucional hasta el Nivel Táctico y viceversa, el cual se muestra en el Esquema 1.

### ESQUEMA 1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO BRAINSTORMING



Se debe manifestar que en este flujograma, se muestran los diferentes niveles jerárquicos que posee la Alcaldía Municipal y los pasos a seguir durante un proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones se dará con la participación de los diferentes niveles, de acuerdo al tipo de problema que se esté tratando, es decir, que los problemas que se originan en los niveles de secciones y que pueden ser tratados por ellos, no trascenderán a los niveles superiores.

El Proceso del Brainstorming se inicia con la identificación y especificación del problema y se define de una manera adecuada, posteriormente se decide si el nivel que lo está tratando puede resolverlo por sí mismo o necesita de la participación de los demás niveles.

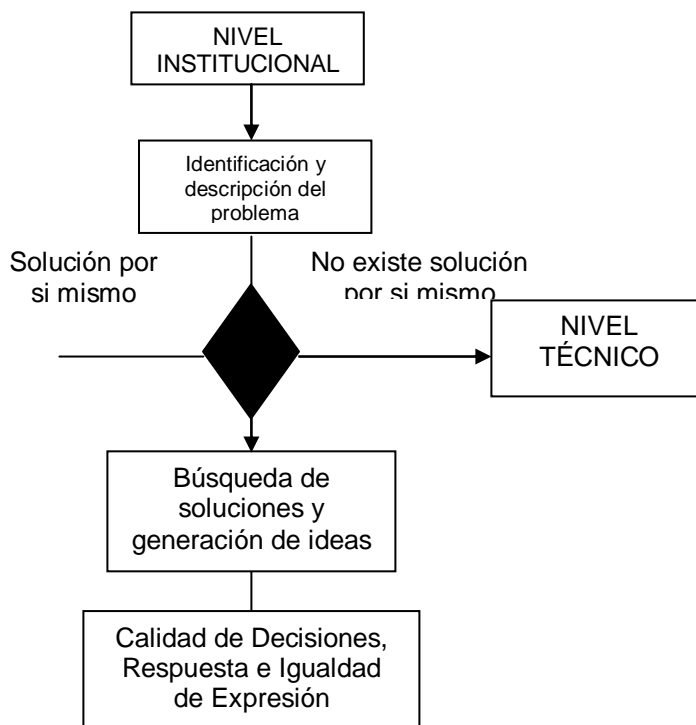
Tomando como base el Nivel Institucional de la Alcaldía, el cual está compuesto por doce miembros del Concejo Municipal, cuando a estas instancias llega un problema determinado; por ejemplo, que esté relacionado con el Área de Servicios Municipales; y el Concejo decide que necesita la opinión del Nivel Técnico, se le da a conocer la inquietud para que ellos puedan tratar también el problema generado.

Este nivel puede decidir si lo resuelve por sí mismo o si necesitan de la opinión de las diferentes unidades, departamentos y secciones de la institución, y es en ese momento, en que además de participar los miembros del Concejo en la toma de decisiones, también lo hace el Nivel Técnico y éste a su vez hace participar a los demás niveles que posee la Alcaldía, esto debido a que necesitan de la opinión e ideas de todos los miembros que conforman la institución, y no pueden llegar a una solución sin antes conocer más la situación que se está dando.

Todo este proceso se puede observar en el flujograma del proceso Brainstorming, el cual nos orienta de como va circulando el proceso de toma de decisiones, cuando necesita la opinión de los niveles inferiores.

A continuación se presentan los flujogramas del Brainstorming, en donde se muestran los pasos a seguir, para una operacionalización en la búsqueda de las alternativas de solución, en cada uno de los niveles.

## NIVEL INSTITUCIONAL



El Nivel Institucional, conformado por el Concejo Municipal, es el encargado de realizar las reuniones para tratar diversos problemas, participar activamente en los planes y programas de desarrollo comunitario, siendo propulsores de proyectos que benefician a la comunidad.

La clase de problemas que trata este nivel, son mucho más complejos que los presentados en los niveles inferiores, debido a que la toma de decisiones que se realiza en él, puede beneficiar o afectar a muchas personas ya sea dentro de

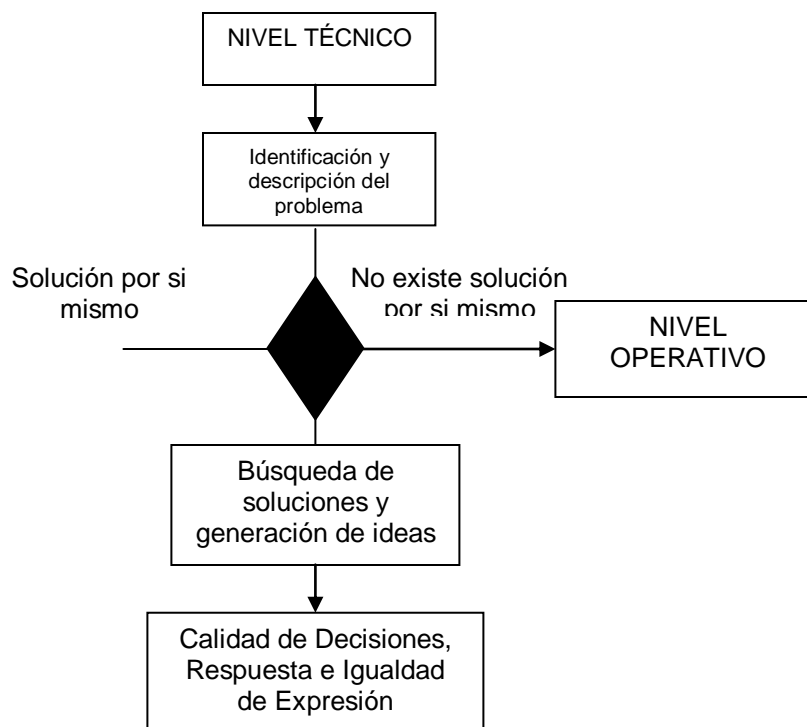


la Alcaldía o a la Comunidad misma de la Ciudad de San Francisco Gotera, es por ello que se deben tomar decisiones efectivas.

En este nivel, una situación problemática debe tratarse por los miembros con la misma categoría para identificar y especificar el problema, promoviendo la participación y la búsqueda de alternativas de solución, aportando las ideas en grupo y sin importar la cantidad de éstas, posteriormente se organizan las ideas más acertadas al problema y se eligen las mas idóneas.

Es necesario que se involucren los demás niveles, cuando el problema que se trate tenga relación con ellos, ya que su participación permitirá que exista un mayor conocimiento y facilidad para resolverlo.

## NIVEL TÉCNICO.

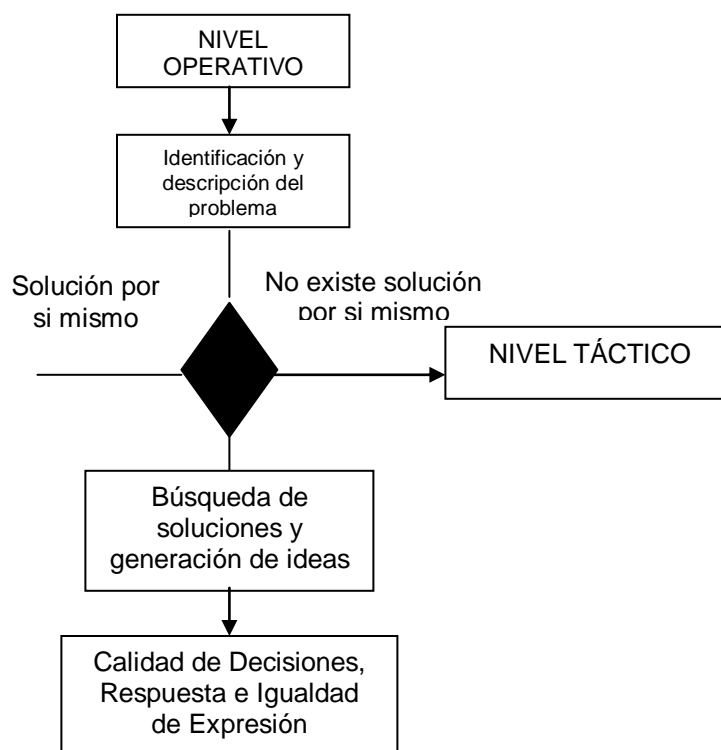


En este nivel se encuentran todos los jefes de los diferentes departamentos que conforman la institución según el organigrama presentado, acá se tratan los problemas que interfieren con el buen funcionamiento de la Alcaldía Municipal, pues con la presencia de problemas dentro de la institución dificulta el correcto funcionamiento de la misma.

La inoperatividad administrativa que realice la institución, tendrá como resultado, quejas e inconformismo, tanto por parte de los empleados, como por parte de las personas que utilizan los servicios que brinda la Alcaldía.

Es necesario involucrar a los jefes de cada departamento de la institución, cuando el problema que se esté tratando, tenga relación con ellos, debido a que con su participación habrá trabajo en grupo y mejores aportes en la solución del problema.

### NIVEL OPERATIVO

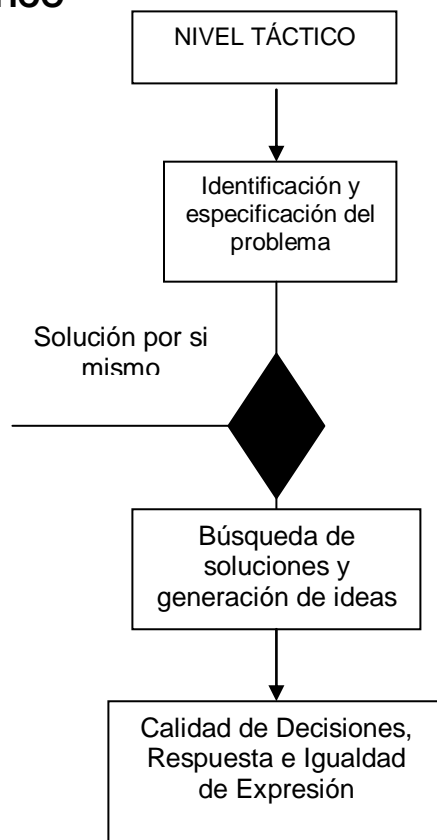


En este nivel, se reúnen los diferentes departamentos de una determinada área para resolver los problemas que les competen, es decir la unidad financiera se reúne para tratar problemas financieros, así como otras unidades que tienen relación de funciones dentro de la institución.

Estos tratan problemas que se presentan en sus determinadas áreas, dentro de cada una de las unidades, en donde se identifican las causas y los efectos que generan estos problemas, para posteriormente proceder al estudio, en donde se clasifican y transforman los datos obtenidos para que sean más entendibles.

Posteriormente, se organizan las ideas para tomar las decisiones más acertadas al problema estudiado, en donde se permite la participación e igualdad de expresión, de todos los participantes de cada unidad afectada.

### NIVEL TÁCTICO



En este nivel, se relaciona cada departamento en su propia área, resolviendo problemas que son competencia únicamente de un determinado departamento de la institución, por ejemplo, los miembros del CAM se reúnen para tratar problemas estrictamente de seguridad para poder así obtener una solución más acertada al problema que se esté tratando.

Tomando como base estos niveles y la ubicación jerárquica (Ver Esquema 2) según el organigrama propuesto, se formaran diversos grupos de trabajo los que estarán integrados de 7 a 15 miembros, los cuales se formarán según afinidad de funciones que cada uno tiene, no importando el nivel al que pertenezcan.

- 1 **Grupo Institucional.** Este grupo estará compuesto por los 12 miembros del Concejo Municipal los cuales son: el Alcalde, un Síndico, Seis Regidores Propietarios y Cuatro Regidores Suplentes,
  
- 2 **Grupo Técnico.** El cual estará formado por un total de 15 miembros.
  - Secretaría Municipal (1)
  - Sindicatura (1)
  - Auditoría Interna (1)
  - Asesoría Jurídica (1)
  - Secretaria del Alcalde (1)

- Gerencia General (1)
- Jefe de la Unida de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) (1)
- Jefe de Proyección Social y Participación Ciurana (1)
- Jefe Medio Ambiente (1)
- Jefe Desarrollo Urbano (1)
- Jefe Tesorería (1)
- Jefe Administración Tributaria (1)
- Jefe Contabilidad (1)
- Jefe Registro del Estado Familiar (1)
- Jefe del Mercado (1)

3 **Grupo Operativo 1.** Conformado por 15 miembros.

- Proyección Social y Participación Ciudadana (3)
- Centro Social (1)
- Medio Ambiente (1)
- Rastro y Tiangue (1)
- Aseo Público (5)
- Agentes Municipales (2)
- Desarrollo Urbano (1)
- Auxiliar de Desarrollo Urbano (1)

4 **Grupo Operativo 2.** Está integrado por un total de 15 miembros.

- Tesorería (1)
- Auxiliar de Tesorería (3)
- Administración Tributaria (1)
- Contabilidad (1)
- Auxiliar contable (1)
- Cuenta Corriente y Cobros (1)
- Registro y Control de Empresas e Inmuebles (2)
- Inspectoría (1)
- Gestor (1)
- Registro del Estado Familiar (1)
- Auxiliar del Registro del Estado Familiar y Ciudadano (1)
- Auxiliar del Registro del Estado Familiar (1)

5 **Grupo Operativo 3.** Conformado por un total de 14 miembros.

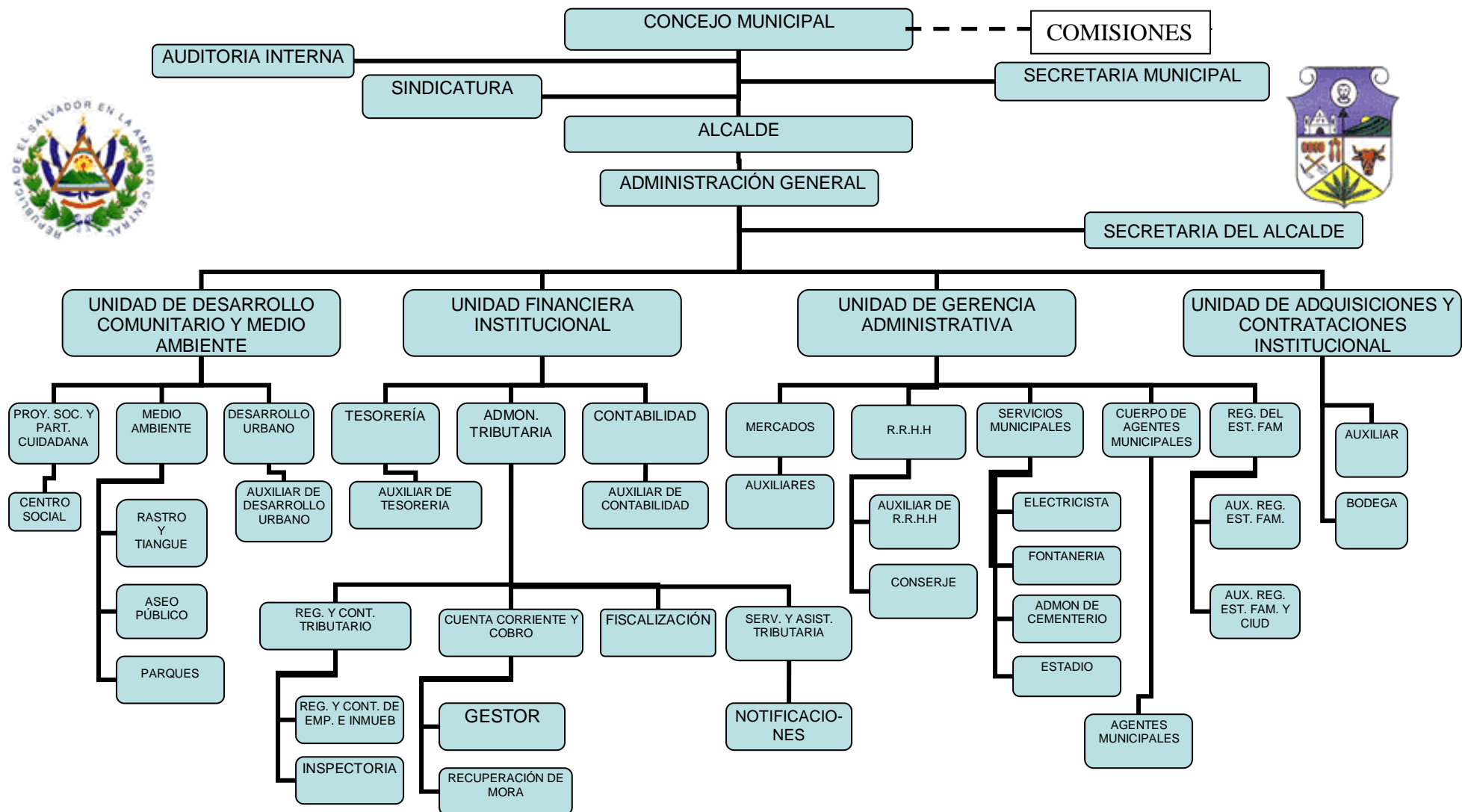
- Aseo Público (5)
- Jefe del CAM (1)
- Agentes Municipales (4)
- Mercado (1)
- Auxiliares de Mercado (3)

6 **Grupo Operativo 4.** Formando un grupo de 14 miembros

- Agentes Municipales (5)
  - Aseo Público (5)
  - Administración del Cementerio (1)
  - Conserje (1)
  - Bodega (1)
  - Auxiliar de la UACI (1)
- 
- **Grupo Táctico 1.** En este grupo se integran todos los miembros del Aseo Público, los cuales son un total de 15 miembros.
- 
- **Grupo Táctico 2.** El cual estará conformado por los miembros del Cuerpo de Agentes Municipales, que



**ESQUEMA 2. ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO GOTERA**



Para la aplicación del proceso Brainstorming, los grupos de trabajos deberán de seguir la siguiente agenda:

Cuadro No. 5. Agenda a desarrollar.

<b>Hora</b>	<b>Agenda a Desarrollar</b>	<b>Responsable</b>
7:00 a 7:10 a.m.	Saludo y presentación.	Coordinador
7:10 a 7:25 a.m.	Identificación del problema.	Coordinador y participantes
7:25 a 7:35 a.m.	Generación de ideas y búsqueda de soluciones	Participantes
7:35 a 7:45 a.m.	Calidad de decisiones e igualdad de expresión	Participantes
7:45 a 8:00 a.m.	Comentarios	Coordinador y participantes

La agenda comprende la puesta en práctica del proceso Brainstorming, por todos los miembros de la Alcaldía Municipal, la cual tendrá un tiempo de duración de una hora y será llevada a cabo los días lunes y viernes de cada semana; en estas reuniones se deberá darle solución a los problemas presentados durante la semana y a la vez planificar las actividades que se desarrollarán posteriormente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Documentales:

- ✓ GIBSON JAMES L. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Décima Edición.
- ✓ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Administración una perspectiva global, 12ª. Edición. Mc Graw Hill,
- ✓ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY, Las organizaciones, 8ª Edición.
- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO; Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. McGRAW-HILL, 2001.
- ✓ REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. Municipalidad de San Francisco Gotera; Art. 5; Capítulo II.
- ✓ ARGUETA, LISANDRO. Reseña Histórica del Departamento de Gotera, El Salvador, 1978

**Fuentes Institucionales:**

- ✓ Carlos Calixto Hernández Gómez (Alcalde Municipal).

**Direcciones Electrónicas:**

- ✓ <http://www.utem.cl/deptogestinfo/30.doc>
- ✓ <http://fsorente.filos.ucm.es/publicaciones/iberpsicologia/congreso/trabajos/c299.htm>
- ✓ [www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo](http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo).
- ✓ [www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml).
- ✓ [www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo](http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo).
- ✓ [www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm](http://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm).

**ANEXOS**

## Anexo 1 Operacionalización de Hipótesis

“El Brainstorming como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la alcaldía municipal de la ciudad de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán, en el año 2006”.

Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Preguntas
<p style="text-align: center;"><b>General</b></p> <p>Utilizar el Brainstorming como una herramienta administrativa para una efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.</p>	<p style="text-align: center;"><b>General</b></p> <p>La herramienta administrativa Brainstorming contribuirá una efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.</p>	<p><b>Independiente:</b> Aplicación de la herramienta Brainstorming.</p> <p><b>Dependiente:</b> Efectiva toma de decisiones.</p>	<p><b>Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formas del Brainstorming.</li> <li>○ Identificación del Problema.</li> <li>○ Generación de ideas.</li> <li>○ Relación de ideas.</li> <li>○ Desarrollo de creatividad</li> </ul> <p><b>Dependiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conoce la herramienta Brainstorming y sus formas de aplicación? (19)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si            No</li> </ul> </li> <li>2. ¿Cómo identifica los problemas en su trabajo? (3)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por medio de reuniones con sus compañeros de trabajo o empleado.</li> <li>○ Por medio de buzón de sugerencia.</li> <li>○ Mediante quejas personales por parte de la comunidad.</li> </ul> </li> <li>3. ¿Utilizan algún método para identificar las posibles soluciones a los problemas en discusión? (4)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si            No</li> </ul> </li> <li>4. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta? (12)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siempre</li> <li>○ Casi siempre</li> <li>○ Algunas veces</li> <li>○ Nunca</li> </ul> </li> <li>5. ¿Utilizan algún método para estimular la creatividad de los participantes a la hora de tomar decisiones? (5)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si            No</li> </ul> </li> <li>6. ¿Se le comunica al personal todo lo concerniente a los problemas que se están dando? (2)</li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siempre</li> <li>○ Casi siempre</li> <li>○ Algunas veces</li> <li>○ Nunca</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación.</li> <li>○ Capacitación.</li> </ul>
			<p>7. ¿Le permiten los actuales reglamentos participar en la toma de decisiones dentro de la Alcaldía? (10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> <p>8. ¿Reciben capacitación los empleados y los miembros del concejo sobre la toma de decisiones? (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul>
<b>Específicos</b>	<b>Específicas</b>		
Realizar un diagnóstico de la situación participativa en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera, para conocer el Ambiente Laboral.	El diagnóstico actual permitirá conocer el ambiente laboral participativo de la institución.	<b>Independiente:</b> Conocimiento del Ambiente Laboral Participativo	<p><b>Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamentos.</li> <li>○ Ambiente Físico.</li> <li>○ Reuniones de Trabajo.</li> <li>○ Desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>○ Motivación para la participación</li> </ul> <p><b>Dependiente:</b></p>
		<b>Dependiente:</b>	<p><b>Dependiente:</b></p> <p>9. ¿Le permiten los actuales reglamentos participar en la toma de decisiones dentro de la Alcaldía? (10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si      No</li> </ul> <p>10. ¿Cómo considera las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones? (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excelente                      Buena</li> <li>○ Regular                              Mala</li> </ul> <p>11. ¿Es tomado en cuenta en todas las reuniones de trabajo? (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siempre</li> <li>○ Casi siempre</li> <li>○ Algunas veces</li> <li>○ Nunca</li> </ul> <p>12. ¿Considera necesario la aplicación de una guía de Brainstorming para el desarrollo del recurso humano? (20)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> <p>13. ¿Se siente motivado para asistir a las reuniones de trabajo? (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul>

		Diagnosticar	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalezas.</li>   <li>○ Oportunidades.</li>   <li>○ Debilidades.</li>   <li>○ Amenazas.</li> </ul>	<p>19. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera como la principal fortaleza en la toma de decisiones dentro de la Alcaldía? (15)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación de todos los miembros</li> <li>○ Utilización de equipo multimedia</li> <li>○ Motivación para la generación de ideas</li> <li>○ Restricción a las críticas sobre las ideas expuestas</li> <li>○ Desarrollo de creatividad</li> <li>○ Ninguna de las Anteriores</li> </ul> <p>15. ¿Recibe capacitaciones o asesorías que contribuyan al proceso de toma de decisiones por parte de instituciones? (16)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> <p>16. ¿Cual cree que es la principal que genera deficiencia en la toma de decisiones dentro de la alcaldía? (13)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de colaboración.</li> <li>○ Falta de cooperación</li> <li>○ Conformismo por parte de los miembros</li> <li>○ Inseguridad al momento de expresar las ideas</li> <li>○ Desconocimiento del problema</li> <li>○ Desconocimiento de una herramienta que ayude a mejorar la toma de decisiones.</li> <li>○ Ambición de poder</li> </ul> <p>17. ¿Considera usted que las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones? (14)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul>
Proporcionar una guía para implementar el proceso Brainstorming para una aplicación efectiva de la toma de	La herramienta Brainstorming facilitara una aplicación efectiva de toma de decisiones en la Alcaldía	<b>Independiente:</b> Guía de Implementación del Proceso	<b>Independiente:</b> ○ Numero de integrantes.	18. ¿Los integrantes que participan en la toma de decisiones generan las ideas necesarias para resolver los problemas y alcanzar las metas propuestas? (11)



<p>decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera del Departamento de Morazán.</p>	<p>Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera</p>	<p>Brainstorming.</p> <p><b>Dependiente:</b> Aplicación Efectiva de Toma de Decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Igualdad de expresión.</li> <li>○ Numero de soluciones.</li> <li>○ Numero de grupos.</li> <li><b>Dependiente:</b> ○ Solución de problemas.</li> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Logro de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> <li>19. ¿Cree usted necesaria la aplicación de una herramienta que permita que el proceso de toma de decisiones sea más democrático y participativo? (18) Si _____ No _____</li> <li>20. ¿Cuál cree que es la principal solución a los problemas de toma de decisiones dentro de la alcaldía? (22) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación de todos los empleados</li> <li>○ Tomar en cuenta todas ideas expuestas</li> <li>○ No se critiquen las ideas</li> <li>○ Utilización de una herramienta para el proceso de toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>21. ¿Se forman grupos de trabajo para discutir y resolver los problemas? (6) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> </li> <li>22. ¿Considera usted que la propuesta de aplicación de la herramienta Brainstorming contribuirá a la efectiva toma de decisiones? (21) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> </li> <li>23. ¿Cómo considera usted la toma de decisiones por parte de la las autoridades de la institución? (17) Democrática _____ Autocrático _____</li> <li>24. ¿Los integrantes que participan en la toma de decisiones generan las ideas necesarias para resolver los problemas y alcanzar las metas propuestas? (11) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si                      No</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--	--	--

## ANEXO 2

### LISTA DE EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO GOTERA.

No	NOMBRE DE EL EMPLEADO	CARGO	FUNCIÓN
	<b>DIRECCIÓN SUPERIOR</b>		
1	CARLOS CALIXTO HERNÁNDEZ G.	ALCALDE MUNICIPAL	ALCALDE MUNICIPAL
2	JULIO SALVADOR VALLADARES	SINDICO MUNICIPAL	SINDICO MUNICIPAL
3	DORE SANTIAGO GONZÁLEZ GUZMÁN	SECRETARIO MUNICIPAL	SECRETARIO MUNICIPAL
4	ROSA LILIAN PÉREZ DE MARTÍNEZ	JEFE DE COBRO	JEFE DE COBRO
5	REINA DE LA PAZ RIVERA HERNÁNDEZ	AUX. DE CUENTA CORRIENTE	AUX. DE CUENTA CORRIENTE
6	NUBIA ESTELA LÓPEZ ROBLES	AUX.DE EMPRESAS	AUXILIAR DE EMPRESAS
7	LUZ ARGENTINA LÓPEZ DE MÁRQUEZ.	AUX. DE INMUEBLES	AUXILIAR DE INMUEBLES
8	AGUSTÍN SÁNCHEZ	COBRADOR	COBRADOR
9	JUAN FRANCISCO PORTILLO	COBRADOR	COBRADOR
10	MARVIN FRANCISCO FLORES	COBRADOR	COBRADOR
	<b>UACI</b>		
11	HORACIO ATILIO PINEDA LAINEZ	JEFE UACI	JEFE UACI
12	ERIKA ILIANA VÁSQUEZ DE MARTÍNEZ.	AUXILIAR UACI	AUXILIAR DE PROYECTOS
13	JOSÉ DOLORES DÍAZ AMAYA	ENCARGADO DE BODEGA	AUXILIAR DE LA UACI
	<b>CONTABILIDAD</b>		
14	SILVIA LORENA CARDENA DE BLANCO	CONTADORA	CONTADORA
15	ANAYERANIA RODRÍGUEZ	AUX. DE CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
	<b>TESORERÍA</b>		
16	GLORIA ISABEL GONZÁLEZ VÁSQUEZ.	TESORERA	TESORERA
17	REINA ISABEL FLORES FLORES	AUXILIAR	AUXILIAR
18	MIRNA EVELYN ROMERO CLAROS	AUXILIAR	AUXILIAR
19	VILMA ELIZABETH HERNÁNDEZ	AUXILIAR	AUXILIAR
	<b>AUDITORIA INTERNA</b>		
20	SUYAPA GUADALUPE MÁRQUEZ	AUDITOR INTERNO	AUDITOR INTERNO
	<b>DESARROLLO URBANO Y PROY.</b>		
21	JOSÉ DAVID DÍAZ DÍAZ	ENCARGADO DE PROYECTOS	ENCARGADO DE PROYECTOS
22	MARINA IBETH ESTRADA DE GUEVARA	AUXILIAR DE PROYECTOS	AUXILIAR DE REG. FAM
23	DAVID RIGOBERTO ANDRADE	ENC. DE SERV. GENERALES	ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES.
	<b>REG. DEL ESTADO FAMILIAR</b>		
24	MARIA DEYSI HERNANDEZ DE OCHOA	JEFE	JEFE
25	DELIA ADELI CONTRERAS DE RODRÍGUEZ.	AUXILIAR	AUXILIAR
26	JUDITH NOEMÍ MÁRQUEZ CLAROS	AUXILIAR DE reg. FAM	AUXILIAR DE LA UACI
	<b>SERVICIOS MUNICIPALES</b>		

	<b>AGUA</b>		
28	PABLO ALVARENGA CHICAS	FONTANERO	MOTORISTA
	<b>CENTRO SOCIAL</b>		
29	JOSÉ DIMAS TREJO	ENC. CENTRO SOCIAL	ENC. CENTRO SOCIAL
	<b>CEMENTERIO</b>		
30	FIDEL ANGEL CONTRERAS	ADMINISTRADOR	ADMISTRADOR
	<b>UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE</b>		
31	JUAN FERNANDO SÁNCHEZ VIDES	TÉCNICO	TÉCNICO
32	TERESO DE JESÚS VÁSQUEZ	GUARDABOSQUE	GUARDABOSQUE
	<b>PROYECCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>		
33	ALCIDES MOLINA RIVERA	PROM. SOCIAL	PROM. SOCIAL
34	MILAGRO DE LA PAZ ARGUETA	PROM. SOCIAL	PROM. SOCIAL
35	ANGÉLICA SANTOS DE GOMES	CONSERJE	CONSERJE
36	MILAGRO ILIANA FLORES SOTO	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA
37	ARNULFO PORTILLO HERNÁNDEZ	PROM. SOCIAL	PROM. SOCIAL
	<b>POLICÍA MUNICIPAL</b>		
38	PABLO ARÍSTIDES GUEVARA GÓMEZ	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
39	JOSÉ MISAEL SORTO	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
40	SANTOS INOCENTE BARRERA MAR.	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
41	ALBERTO SANTOS PEREIRA	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
42	SANTOS CASIMIRO VIGIL	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
43	JUAN DE DIOS MARTÍNEZ SÁNCHEZ	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
44	ROBERTO CARLOS LEJÍA	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
45	CANDELARIO NAVARRO	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
46	JOSÉ SILVERIO ANDRADE	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
47	MARGARITO ROMERO DÍAZ	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
48	ANDRÉS RIVAS PARADA	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
49	CARLOS HUMBERTO FLORES	POLICÍA MUNICIPAL	POLICÍA MUNICIPAL
	<b>MERCADO</b>		
50	LEONIDAS MÁRQUEZ PAZ	ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR
	<b>RASTRO Y TIANGUE</b>		
51	JOSÉ HERIBERTO VILLALOBOS	ENCARGADO	ENCARGADO
	<b>ASEO PUBLICO</b>		
52	JOSÉ DOLORES HERNÁNDEZ V.	MOTORISTA TREN DE ASEO	MOTORISTA TREN DE ASEO
53	LUÍS ALONSO SÁNCHEZ MEDR.	MOTORISTA TREN DE ASEO	MOTORISTA TREN DE ASEO
54	OSWALDO DE JESÚS VÁSQUEZ HERNÁNDEZ	AYUDANTE TREN DE A.1ª.	AYUDANTE TREN DE A.1A.
55	MARVIN ALEXANDER HERRERA	AYUDANTE TREN DE A.1ª.	AYUDANTE TREN DE A.1A.
56	SANTOS BRIGIDO ORTIZ	AYUDANTE TREN DE A.2.A	AYUDANTE TREN DE A.2.A
57	JOSÉ SANTOS SALOME ARGUETA	AYUDANTE TREN DE A.2.A	AYUDANTE TREN DE A.2.A
58	TEOFILO GONZÁLEZ GÓMEZ	BARRENDERO	BARRENDERO
59	RUTILIO ÁNGEL ROMERO	BARRENDERO	BARRENDERO

60	OSCAR HERNÁNDEZ	BARRENDERO	BARRENDERO
61	CANDIDO PONCE PÉREZ	BARRENDERO	BARRENDERO
62	ROBERTO SÁNCHEZ ORTIZ	BARRENDERO	BARRENDERO
63	JOSÉ PAULINO HERNÁNDEZ	BARRENDERO	BARRENDERO
64	TERESO DE JESÚS VILLELA	BARRENDERO	BARRENDERO
65	SANTOS DANIEL MARTÍNEZ RAMÍREZ	BARRENDERO	BARRENDERO
66	LUÍS ALONSO HERNÁNDEZ BENÍTEZ	BARRENDERO	BARRENDERO
	<b>ESTADIO MUNICIPAL</b>		
67	JOSÉ HUMBERTO FLORES	VIGILANTE DEL ESTADIO MUNICIPAL.	VIGILANTE DEL ESTADIO MUNICIPAL.

Fuente: planilla laboral de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera 2006

**Anexo 3**  
**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

Encuesta a empleados y a miembros del Consejo de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

**Objetivo:** Recopilar información que nos permita conocer las condiciones existentes en la aplicación de la Herramienta Brainstorming (lluvia de ideas) para la efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

Indicaciones: Marque con una X en el espacio correspondiente de cada pregunta.

1. ¿Reciben capacitación los empleados y los miembros del concejo sobre la toma de decisiones?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
2. ¿Se le comunica al personal todo lo concerniente a los problemas que se están dando?  
Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo identifica los problemas en su trabajo?  
Por medio de reuniones con sus compañeros de trabajo o empleados \_\_\_\_\_  
Por medio de buzón de sugerencia \_\_\_\_\_  
Mediante quejas personales por parte de la comunidad \_\_\_\_\_

20. ¿Utilizan algún método para identificar las posibles soluciones a los problemas en discusión?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

21. ¿Utilizan algún método para estimular la creatividad de los participantes a la hora de tomar decisiones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿Se forman grupos de trabajo para discutir y resolver los problemas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

23. ¿Se siente motivado para asistir a las reuniones de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. ¿Es tomado en cuenta en todas las reuniones de trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo considera las condiciones físicas en que se desarrollan las reuniones?

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

26. ¿Le permiten los actuales reglamentos participar en la toma de decisiones dentro de la Alcaldía?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

27. ¿Los integrantes que participan en la toma de decisiones generan las ideas necesarias para resolver los problemas y alcanzar las metas propuestas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

28. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta?

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

29. ¿Cuál cree que es la principal causa que genera deficiencias en la toma de decisiones dentro de la alcaldía?

Falta de cooperación \_\_\_\_\_  
Falta de capacitación \_\_\_\_\_  
Conformismo por parte de los miembros \_\_\_\_\_  
Inseguridad al momento de expresar las ideas \_\_\_\_\_  
Desconocimiento del problema \_\_\_\_\_  
Desconocimiento de una herramienta que ayude a mejorar la tomar decisiones \_\_\_\_\_  
Ambición de poder \_\_\_\_\_

30. ¿Considera usted que las presiones económicas y las influencias políticas externas afectan el ambiente laboral en la toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera como la principal fortaleza en la toma de decisiones dentro de la Alcaldía?

Participación de todos los miembros \_\_\_\_\_  
Utilización de equipo multimedia \_\_\_\_\_  
Motivación para la generación de ideas \_\_\_\_\_  
Restricción a las críticas sobre las ideas expuestas \_\_\_\_\_  
Desarrollo de creatividad \_\_\_\_\_  
Ninguna de las Anteriores \_\_\_\_\_

32. ¿Recibe capacitaciones o asesorías que contribuyan al proceso de toma de decisiones por parte de instituciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33. ¿Cómo considera usted la toma de decisiones por parte de la las autoridades de la institución?

Democrática \_\_\_\_\_

Autocrático \_\_\_\_\_

34. ¿Cree usted necesaria la aplicación de una herramienta que permita que el proceso de toma de decisiones sea más democrático y participativo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

35. ¿Conoce la herramienta Brainstorming (lluvia de ideas) y sus formas de aplicación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

36. ¿Considera necesario la aplicación de una guía de Brainstorming (Lluvia de ideas) para el desarrollo del recurso humano?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

37. ¿Considera usted que la propuesta de aplicación de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) contribuirá a la efectiva toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

38. ¿Cuál cree que es la principal solución a los problemas de toma de decisiones dentro de la alcaldía?

Participación de todos los empleados \_\_\_\_\_

Tomar en cuenta todas las ideas expuestas \_\_\_\_\_

No se critiquen las ideas \_\_\_\_\_

La utilización de una herramienta para el proceso de toma de decisiones \_\_\_\_\_



## Anexo 4

### Prueba de Hipótesis.

El modelo matemático estadístico que se utilizará para comprobar las hipótesis de esta investigación, es el *Chi*-cuadrado, pues este se usa frecuentemente para analizar aspectos importantes de datos investigados y permite determinar si dos variables se relacionan entre sí.

A continuación se evalúan las hipótesis específicas y la general por medio de los resultados que se han obtenido mediante la administración de la encuesta a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### Hipótesis General.

Para la obtención de la *Chi*-cuadrado correspondiente a las evaluaciones realizadas, se realizó la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

En donde:

$F_o$  = es la frecuencia observada mediante la aplicación de la encuesta.

$F_e$  = es la frecuencia que se espera por la aplicación de la encuesta.

Y para la obtención de la  $F_e$  se tiene la aplicación de la siguiente fórmula:

$$F_e = \frac{(\text{Total en Filas})(\text{Total en Columnas})}{\text{Tamaño de la Muestra}}$$

Ahora se tiene que las hipótesis tanto de Trabajo como Nula son las siguientes:

$H_1$ : La herramienta administrativa Brainstorming contribuirá a una aplicación efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

$H_0$ : La técnica administrativa Brainstorming no contribuirá a una aplicación efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera.

En esta ocasión se probará la hipótesis nula con un nivel de significancia del 3%, el cual se tomó anteriormente para la obtención de la muestra y para la obtención de los grados de libertad se aplica la siguiente fórmula:

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

En donde:

F = es el número de filas.

C = es el número de columnas.

Calculando el  $\chi^2$  se tiene:

ALTERNATIVA	Concejo Municipal	Dirección Superior	UACI	Contabilidad	Tesorería	Auditoría Interna	Des. Urb. Y Proy.	Reg. Del Est. Fam.	Agua	Centro Social	Cementerio	Unid. Medio Amb.	Proy. Soc. y Part. Ciud	Policía Municipal	Mercado	Rastro y Tiangué	Aseo Público	Estadio Municipal	Total	
	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>	F <sub>o</sub>		
SI	5	4	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
NO	5	5	2	1	2	0	1	4	1	1	1	2	5	11	1	1	14	1	1	59
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>74</b>

ALTERNATIVA	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	
SI	2.03	1.82	0.6	0.4	0.81	0.2	0.6	0.8	0.2	0.2	0.2	0.41	1.01	2.23	0.2	0.2	2.84	0.2		
NO	7.97	7.18	2.4	1.6	3.19	0.8	2.4	3.2	0.8	0.8	0.8	1.59	3.99	8.77	0.8	0.8	11.2	0.8		
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>74</b>

ALTERNATIVA	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	
SI	4.36	2.59	0.25	0.87	1.74	3.14	3.2	0.81	0.2	0.20	0.2	0.41	1.01	2.23	0.2	0.2	2.84	0.2		
NO	1.11	0.66	0.06	0.22	0.44	0.80	0.8	0.21	0.05	0.05	0.05	0.1	0.26	0.57	0.05	0.05	0.72	0.05		
<b>Total</b>	<b>5.47</b>	<b>3.25</b>	<b>0.32</b>	<b>1.09</b>	<b>2.19</b>	<b>3.93</b>	<b>4</b>	<b>1.02</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0.51</b>	<b>1.27</b>	<b>2.8</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>3.56</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>30.93</b>

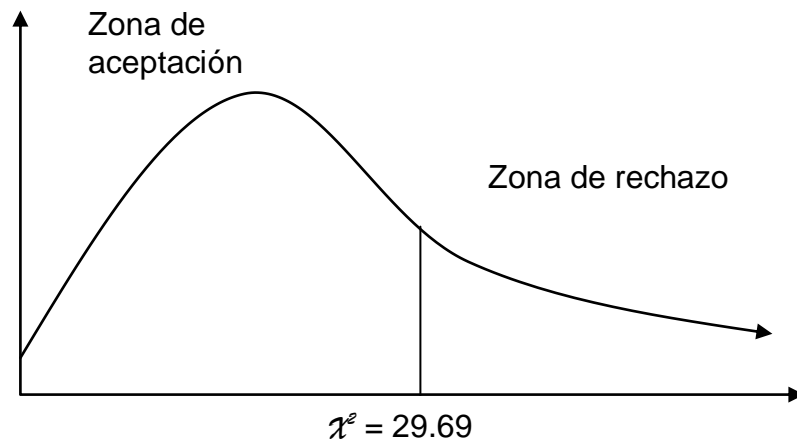
La  $\chi^2$  es de 30.93

Para realizar la prueba correspondiente, tenemos los grados de libertad de:

$$GL = (2 - 1) (18 - 1)$$

$$GL = 17$$

Con 17 grado de liberta y un nivel de significancia tenemos un *Chi cuadrado* de 29.69



La regla de decisión es la siguiente:

Si  $\chi^2 > 29.69$  se rechaza  $H_0$ ; Si  $\chi^2 < 29.69$  se acepta  $H_0$

Como 30.93 es mayor que 29.69 rechazamos  $H_0$

En conclusión, se rechaza la hipótesis nula teniendo en cuenta que se ha tomado un margen de error muy pequeño de un 3%, lo cual nos demuestra que la elaboración de una guía de Brainstorming contribuye a la efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

### **Hipótesis Específica.**

La Hipótesis Específica, tanto la de trabajo como la nula, a evaluar son:

H<sub>1</sub>: La Técnica Brainstorming facilitará una efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

H<sub>1</sub>: La Técnica Brainstorming no facilitará una efectiva toma de decisiones en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.

Para evaluar la Hipótesis Nula, se ha tomado en cuenta los datos obtenidos en la pregunta 11, la cual al realizar las aplicaciones de las formulas correspondientes obtenemos los siguientes datos:

	Consejo Municipal	Dirección Superior	UACI	Contabilidad	Tesorería	AUDITORÍA INTERNA	Des. Urbano y Proyec.	Reg. Del Estado Famil.	Agua	Centro Social	Cementerio	Unidad de Medio Amb.	Proy. Soc. y Part. Ciud.	Policía Municipal	Mercado	Rastro y Tiengue	Aseo Público	Estadio Municipal	Total	
	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	Fo	
<b>SI</b>	10	9	3	2	2	1	2	2	1	1	1	0	2	1	0	0	4	0	<b>44</b>	
<b>NO</b>	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	2	3	10	1	1	10	1	<b>33</b>	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>74</b>	

ALTERNATIVA	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	Fe	
<b>SI</b>	5.54	4.99	1.66	1.11	2.22	0.55	1.66	2.22	0.55	0.55	0.55	1.11	2.77	6.09	0.55	0.55	7.76	0.55		
<b>NO</b>	4.46	4.01	1.34	0.89	1.78	0.45	1.34	1.78	0.45	0.45	0.45	0.89	2.23	4.91	0.45	0.45	6.24	0.45		
<b>Total</b>	<b>10.00</b>	<b>9.00</b>	<b>3.00</b>	<b>2.00</b>	<b>4.00</b>	<b>1.00</b>	<b>3.00</b>	<b>4.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>	<b>11.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>14.00</b>	<b>1.00</b>	<b>74</b>	

ALTERNATIVA	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	$\chi^2$	
<b>SI</b>	3.59	3.23	1.08	0.72	0.02	0.36	0.07	0.02	0.36	0.36	0.36	1.11	0.21	4.26	0.55	0.55	1.82	0.55		
<b>NO</b>	4.46	4.01	1.34	0.89	0.03	0.45	0.09	0.03	0.45	0.45	0.45	1.38	0.27	5.29	0.69	0.69	2.26	0.69		
<b>Total</b>	<b>8.05</b>	<b>7.24</b>	<b>2.41</b>	<b>1.61</b>	<b>0.05</b>	<b>0.80</b>	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>0.80</b>	<b>0.80</b>	<b>0.80</b>	<b>2.48</b>	<b>0.48</b>	<b>9.55</b>	<b>1.24</b>	<b>1.24</b>	<b>4.08</b>	<b>1.24</b>	<b>43.11</b>	

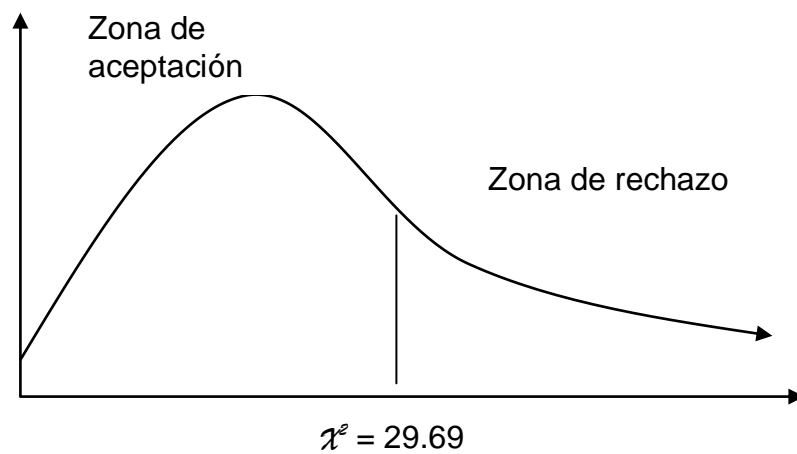
La  $\chi^2$  obtenida es de 43.1

Los grados de libertad para realizar esta prueba son de:

$$GL = (2 - 1) (18 - 1)$$

$$GL = 17$$

Y con un nivel de significancia de 3%, tenemos un  $\chi^2$  de 29.69



La regla es si  $\chi^2 > 29.69$  se rechaza  $H_0$ ; Si  $\chi^2 < 29.69$  se acepta  $H_0$

Como 43.11 es mayor que 29.69 entonces rechazamos  $H_0$

En conclusión rechazamos la hipótesis nula con una probabilidad de error del 3%. Lo cual nos indican que la técnica Brainstorming facilitará una aplicación efectiva toma de decisiones dentro de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Francisco Gotera.