

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARADO HERNÁNDEZ JOSÉ REYNALDO

AZUCENA RIVAS ALBA ELISA

CASTRO JOVEL MARIELA MARGARITA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director General de Procesos de

Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Alfonso López Ortiz. (Docente Asesor)

OCTUBRE DE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS.

Le doy gracias a Dios Todopoderoso y a nuestra virgen María por permitirme alcanzar este logro tan importante; de igual manera agradezco el apoyo incondicional brindado por mis padres a lo largo de mi vida porque sin el amor, trabajo y sacrificio realizado por ellos, esto no sería posible; a mis hermanos les agradezco por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida, a mi novia Zaida Castro por estar junto a mí en estos momentos de sacrificio y alegría.

José Reynaldo Alvarado Hernández.

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son el resultado de tu ayuda. Este triunfo se lo dedico a Dios Todopoderoso ya que es de gran bendición en todo sentido, a mis padres por estar presentes no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor, gracias por haber creído en mí y hoy puedo decir misión cumplida padres, a mis hermanos por su apoyo incondicional con sus palabras de ánimo siempre para seguir adelante, a mis compañeros del Trabajo de Graduación Reynaldo y Mariela que me acompañaron en esta travesía, a mi asesor Lic. Alfonso López Ortiz por la paciencia y el apoyo que nos brindó en esta etapa. No es fácil llegar, se necesita lucha y deseo, pero sobre todo apoyo como el que he recibido todo este tiempo.

Alba Elisa Azucena Rivas.

Agradezco a Dios por la bendición de permitirme poder culminar de manera exitosa la carrera de Licenciada en Administración de Empresa, a mis padres por el esfuerzo, apoyo y motivación incondicional que me brindaron, a mis hermanos que me apoyaron y motivaron para que llegará este momento, a mis compañeros de trabajo de graduación por su dedicación, paciencia y comprensión para poder cumplir una meta más en nuestras vidas, así mismo a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por el apoyo brindado en todo el proceso de investigación y a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque por la oportunidad de hacer la investigación de trabajo de graduación.

Mariela Margarita Castro Jovel.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE UN ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	1
A. MARCO HISTÓRICO.	1
1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DEL QUEZALTEPEQUE.	1
a. LOCALIZACIÓN.....	1
b. ECONOMÍA.....	2
c. POBLACIÓN.....	3
d. ASPECTO SOCIAL.	3
e. ASPECTOS CULTURALES.	3
2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	4
a. UBICACIÓN.	4
b. NÚMERO DE EMPLEADOS.....	4
c. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.	4
d. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	4
e. FUNCIONES PRINCIPALES.....	6
f. SERVICIOS QUE OFRECE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	9
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	10
a. MARCO LEGAL.....	10
b. MARCO INSTITUCIONAL.....	22
4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	23
a. ANTECEDENTES.....	23
b. DEFINICIÓN.....	23

c.	IMPORTANCIA.....	24
d.	OBJETIVOS	24
e.	CARACTERISTICAS	24
f.	ESTRATEGIAS.....	25
5.	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
a.	MOTIVACIÓN.....	25
b.	LIDERAZGO.....	32
c.	TRABAJO EN EQUIPO.	35
d.	COMUNICACIÓN.....	39
e.	RELACIONES INTERPERSONALES.	44
f.	COMPENSACIÓN.....	48
g.	ERGONOMÍA.....	48
h.	DESEMPEÑO.	48
i.	CAPACITACIÓN.....	49
j.	INFRAESTRUCTURA	50
	APUESTA POR UNA INFRAESTRUCTURA DIGITAL PARA TU EMPRESA	51
	CAPÍTULO II.	52
	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	52
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
B.	OBJETIVOS.....	52
1.	GENERAL.....	52
2.	ESPECÍFICOS.....	53
C.	METODOLOGÍA UTILIZADA.....	53
1.	MÉTODO.	53
a.	ANÁLISIS.....	53
b.	SÍNTESIS.	53
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	54

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	54
a. PRIMARIA.....	54
b. SECUNDARIA.....	54
D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
1. TÉCNICAS.....	54
a. ENCUESTA.....	54
b. ENTREVISTA.....	55
c. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	55
2. INSTRUMENTOS.....	55
a. CUESTIONARIO.....	55
b. GUÍA DE ENTREVISTA.....	55
c. LISTA DE COTEJO.....	55
3. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
4. UNIVERSO Y MUESTRA.....	56
a. UNIVERSO.....	56
b. MUESTRA.....	56
E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	58
1. GENERALIDADES.....	58
2. FACTOR DE EVALUACIÓN.....	59
a. MOTIVACIÓN.....	59
b. LIDERAZGO.....	60
c. TRABAJO EN EQUIPO.....	61
d. RELACIONES INTERPERSONALES.....	62
e. COMPENSACIÓN.....	62
f. ERGONOMÍA.....	63
g. DESEMPEÑO.....	63

h.	CAPACITACIÓN.....	64
i.	INFRAESTRUCTURA.....	64
j.	COMUNICACIÓN.....	65
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	65
1.	ALCANCES.....	66
2.	LIMITACIONES.....	66
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
1.	CONCLUSIONES.....	67
2.	RECOMENDACIONES.....	68
	CAPÍTULO III.....	70
	PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	70
A.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	70
1.	IMPORTANCIA.....	70
2.	OBJETIVOS.....	70
a.	GENERAL.....	70
b.	ESPECÍFICOS.....	70
B.	CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN MEJORARSE PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	71
1.	MOTIVACIÓN.....	71
a.	ESTRATEGIAS.....	71
b.	POLÍTICAS.....	72
c.	PROPUESTA.....	73
2.	LIDERAZGO.....	74
a.	ESTRATEGIAS.....	74
b.	POLÍTICAS.....	75
c.	PROPUESTA.....	76
3.	TRABAJO EN EQUIPO.....	77

a.	ESTRATEGIAS.....	77
b.	POLÍTICAS.....	78
c.	PROPUESTA.....	78
4.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	79
a.	ESTRATEGIAS.....	79
b.	POLÍTICAS.....	80
c.	PROPUESTA.....	81
5.	COMPENSACIÓN.....	82
a.	ESTRATEGIAS.....	82
b.	POLÍTICAS.....	83
6.	DESEMPEÑO.....	84
a.	ESTRATEGIAS.....	84
b.	POLÍTICAS.....	85
7.	INFRAESTRUCTURA.....	86
a.	DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORAR LAS INSTALACIONES.....	86
b.	IMPORTANCIA.....	86
c.	OBJETIVO.....	86
d.	POLÍTICAS.....	86
e.	PROPUESTA DE MEJORA A LAS INSTALACIONES.....	87
f.	PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DE LAS INSTALACIONES.....	87
8.	ERGONOMÍA.....	88
a.	DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE RENOVAR EL MOBILIARIO Y EQUIPO.....	88
b.	IMPORTANCIA.....	88
c.	OBJETIVO.....	88
d.	POLÍTICAS.....	88
e.	PROPUESTA DE RENOVACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO.....	89
f.	PRESUPUESTO DE RENOVACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO.....	89

9. CAPACITACIÓN.....	90
a. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	90
b. IMPORTANCIA.....	90
c. OBJETIVO.	90
d. POLÍTICAS.....	90
e. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.....	91
f. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES.....	93
g. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	111
h. PROPUESTA DE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN.....	114
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.....	115
1. OBJETIVOS.....	115
2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	115
3. ACTIVIDADES A REALIZAR.....	116
4. RECURSOS.....	116
a. HUMANOS.....	116
b. MATERIALES.....	116
c. FINANCIEROS.....	117
D. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE GASTOS DE LA PROPUESTA. ...	117
E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS	122

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de La Libertad, debido a la importancia que representa el clima organizacional en una institución pública, ya que, elementos como la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo se influyen y determinan las condiciones idóneas para el desarrollo de las labores diarias.

El principal objetivo de esta investigación es proponer un estudio de clima organizacional que optimice el desempeño del personal, y que con la mejora se beneficie tanto a la imagen de la institución, la satisfacción, los conocimientos y habilidades de los empleados, como el servicio que reciben los contribuyentes.

En la investigación se aplicó el método científico a través del análisis y la síntesis; así mismo se utilizaron las técnicas de la encuesta, la entrevista y observación directa; se entrevistó al Gerente Administrativo y al jefe de la Unidad de Recursos Humanos, mientras que a los empleados se les encuestó para conocer sus estados de opinión referentes a los elementos que componen a la investigación.

Aplicada la metodología anterior, se determinó el diagnóstico de la situación actual y se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Es notable que cada uno de los factores del clima organizacional que se estudiaron y de los cuales se obtuvo su respectivo diagnóstico se encuentran en condiciones que se necesita mejorar.
2. El mobiliario y equipo, así como el espacio físico no se consideran adecuado para el desarrollo de las actividades.
3. El desempeño de los empleados está influenciado por las condiciones físicas de su entorno, herramientas administrativas disponibles y la compensación que reciben.
4. Se capacita al personal para mantenerlos motivados, pero no es suficiente, ya que es necesario realizar un estudio para determinar las necesidades reales de

capacitación. Por lo que de la investigación se concluye solo sobre los aspectos que afectan al clima organizacional y que necesitan ser atendidos.

Considerando las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Es competencia de la administración velar porque cada empleado sienta parte fundamental contribuyendo al éxito, enfocando la atención a que los factores que forman parte de clima laboral se potencien.
2. Renovar el mobiliario y equipo, así como efectuar las mejoras a la infraestructura que modernicen a la institución, para que el cambio afecte positivamente a empleados y contribuyentes.
3. Se debe recompensar de manera equitativa a los empleados por el trabajo que realizan, revisando las políticas salariales, así como el tiempo de laborar de cada uno de los empleados.
4. Implementar un programa de capacitación que mejore los elementos del clima organizacional propuestos en este trabajo de investigación y posteriormente elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación acorde a las solicitudes de cada área o unidad organizacional.

INTRODUCCIÓN.

Las alcaldías a través de su estructura organizativa son las encargadas de ver por el desarrollo de la población en sus municipios, gestión de recursos humanos, materiales y financieros, pero sus bases son en teoría, las mismas que las de una empresa privada, por tanto la administración y todos sus componentes son los mismos con leves diferencias. De este modo, el clima organizacional es un factor que determina el éxito o fracaso en el logro de sus objetivos.

La presente investigación está dirigida a la elaboración de un “Estudio de clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, departamento de La Libertad”, ya que el factor humano es muy importante para lograr todo lo que se planifique dentro de una organización.

El trabajo de graduación consta de tres capítulos: para el primer capítulo se recopiló la información bibliográfica necesaria para estructurar el contenido teórico, comprendiendo los antecedentes y generalidades del municipio como localización, economía, población, aspectos sociales y culturales; la estructura de la alcaldía en cuanto número de empleados, filosofía, funciones, servicios que ofrece y marco legal e institucional que la regula y todo lo referido al clima organizacional propiamente dicho como su importancia, objetivos, características, estrategias y dimensiones.

El segundo capítulo está constituido por la investigación de campo, que contiene la metodología, técnicas y herramientas utilizadas para obtener los resultados que describen el diagnóstico de la situación actual sobre los elementos: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compensación, ergonomía, infraestructura, desempeño y capacitación, de acuerdo a la opinión del personal consultado. A partir de los resultados obtenidos se plantearon las conclusiones del equipo de trabajo para a continuación presentar las recomendaciones respectivas.

En el Capítulo III, se presenta en las generalidades de la propuesta la importancia y objetivos y a continuación el contenido de los elementos del clima organizacional que

deben mejorarse para optimizar el desempeño de los empleados, abordados a través de políticas y estrategias. Además, la determinación de las necesidades de mejorar las instalaciones, renovar el mobiliario y equipo considerando la importancia, objetivos, políticas aplicables así como los costos de incurrir en la inversión; y finalmente, la descripción de un plan de capacitación como resultado de las necesidades de reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados, en las áreas específicas de motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y desempeño

Se describe el plan de implementación con los lineamientos requeridos, por medio de los objetivos, políticas y actividades a realizar, así como los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar.

Se presenta también, un presupuesto consolidado de gastos, así como un cronograma que detalla las diferentes actividades relacionadas durante el período de tiempo proyectado considerando los responsables y semanas requeridas para la realización de cada actividad.

Finalmente, se detalla la referencia bibliográfica consultada para elaborar esta investigación y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE UN ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

A. MARCO HISTÓRICO.

1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DEL QUEZALTEPEQUE.

a. LOCALIZACIÓN.

“Se encuentra a 21 km de San Salvador. Limita con los municipios: al norte con San Matías; al este con Nejapa y Aguilares; al sur con el volcán de San Salvador y Santa Tecla y al oeste con San Juan Opico. Tiene una extensión territorial de 125.38 kilómetro cuadrados y se encuentra a 425 metros de altura sobre el nivel del mar. El topónimo nahuatl Quezaltepec que significa: “Cerro del quetzal”. A través de los años la localidad ha sido conocida como Quecaltepeque (1548), Quezaltepeque (1576), Quezaltepec (1896), San José Quezaltepeque (1740), y Quezaltepeque (1670 y 1770).”¹

FIGURA N° 1: Geografía de Quezaltepeque



FUENTE: Historia de Quezaltepeque disponible en <http://www.elsalvadorquezaltepeque.com/quezaltepeque/historia-quezalteca/>

¹ <http://www.elsalvadorquezaltepeque.com/quezaltepeque/historia-quezalteca/>

Para su administración Quezaltepeque se encuentra dividido en 13 cantones y 48 caseríos.

Siendo sus cantones:

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. El Puente | 8. San Francisco |
| 2. El Señor | 9. San Juan Los Planes |
| 3. Girón | 10. Santa Rosa |
| 4. Las Mercedes | 11. Segura |
| 5. Macance | 12. Sitio de Los Nejapas |
| 6. Platanillos | 13. Tacachico |
| 7. Primavera | |

b. ECONOMÍA.

“La economía del municipio de Quezaltepeque se ve sustentada por el cultivo de caña de azúcar, fábrica de hierro, cultivo de café, alfareros y artesanos.

La alfarería es un trabajo considerado patrimonio local en Quezaltepeque. En los años de 1940 se consideraban los años dorados de la alfarería en esta localidad, según Juan Guzmán (2014), quien comenta que los mejores alfareros de la localidad fueron reconocidos internacionalmente, pues trascendieron fronteras para expandir sus conocimientos en este histórico oficio. Era más que una ocupación que consiste en fabricar objetos de barro, los cuales se moldean en un torno, se había convertido en la identidad del municipio.”²

Hoy en día, se pueden observar pocas alfarerías activas en Quezaltepeque, todas ellas con artesanos de avanzada edad, trabajando a diario durante jornadas de aproximadamente ocho horas. Los artesanos del taller Juan Guzmán afirman que la producción actual no se compara con la de los años dorados de la alfarería en Quezaltepeque, ya que se puede

² <http://www.elsalvadorquezaltepeque.com/quezaltepeque/historia-quezalteca/>

observar en los talleres que la cantidad de tornos es reducida a tres o dos por taller cuando antes se encontraban hasta nueve torneros trabajando a la vez.

c. POBLACIÓN.

“El municipio de Quezaltepeque cuenta con una población de 52, 643 habitantes”³

d. ASPECTO SOCIAL.

Quezaltepeque cuenta con escuelas públicas y privadas, mercado municipal, centros comerciales, librerías, casa de la cultura, bares, balnearios, parque central, se pueden apreciar nuevos centros comerciales, oficinas gubernamentales como la PNC (Policía Nacional Civil), centros de salud, farmacias, tiendas de calzados, restaurantes, sucursales bancarias, abundantes salas de belleza, centros fotográficos, empresas comerciales, de igual forma el comercio informal en aceras y calles.

Las calles principales, como las del resto de la ciudad no se encuentran debidamente señalizadas, ni cuentan con la nomenclatura, lo que dificulta al visitante conducirse por el lugar. Entre otros los centro o lugares recreativos posee un parque denominado Norberto Morán, este tiene juegos para niños y niñas, al igual que espacios abiertos para el entretenimiento y descanso. Quezaltepeque cuenta con balnearios tales como Toma de Quezaltepeque y la Tomita y demás lugares de recreación como la cascada el salto y el río sucio, como popularmente se le conoce.

En la zona rural de producción económica prevalece con los cultivos de maíz, frijol, arroz, frutas diversas, verduras y hortalizas, además que la zona posee extensiones cafeteras y ganaderas. Otra fuente de ingreso de la población rural es la extracción de madera.

e. ASPECTOS CULTURALES.

Las fiestas patronales de Quezaltepeque se celebran del 15 al 25 de diciembre en honor a San José. Su cultura es básicamente igual a la de los demás municipios de El Salvador. En

³ Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1071/quezaltepeque/>

este lugar se siente la expresión popular de un pueblo, donde se pone de manifiesto; las costumbres, las tradiciones y las creencias, abarcando la música, las manifestaciones religiosas, los bailes y todo tipo de actividades culturales.

2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

a. UBICACIÓN.

La alcaldía se encuentra ubicada en Avenida José María Castro 2ª Calle poniente en el municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.

b. NÚMERO DE EMPLEADOS.

La Alcaldía Municipal de Quezaltepeque cuenta con 338 empleados.

c. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

MISIÓN

“Trabajar por el desarrollo local de Quezaltepeque, en lo social, en la salud, Económico, Cultural. Ser la Municipalidad líder de la región; que los quezaltecos reciban los beneficios por el pago de sus impuestos y vivamos en armonía e igualdad de derechos, con participación ciudadana.

VISIÓN

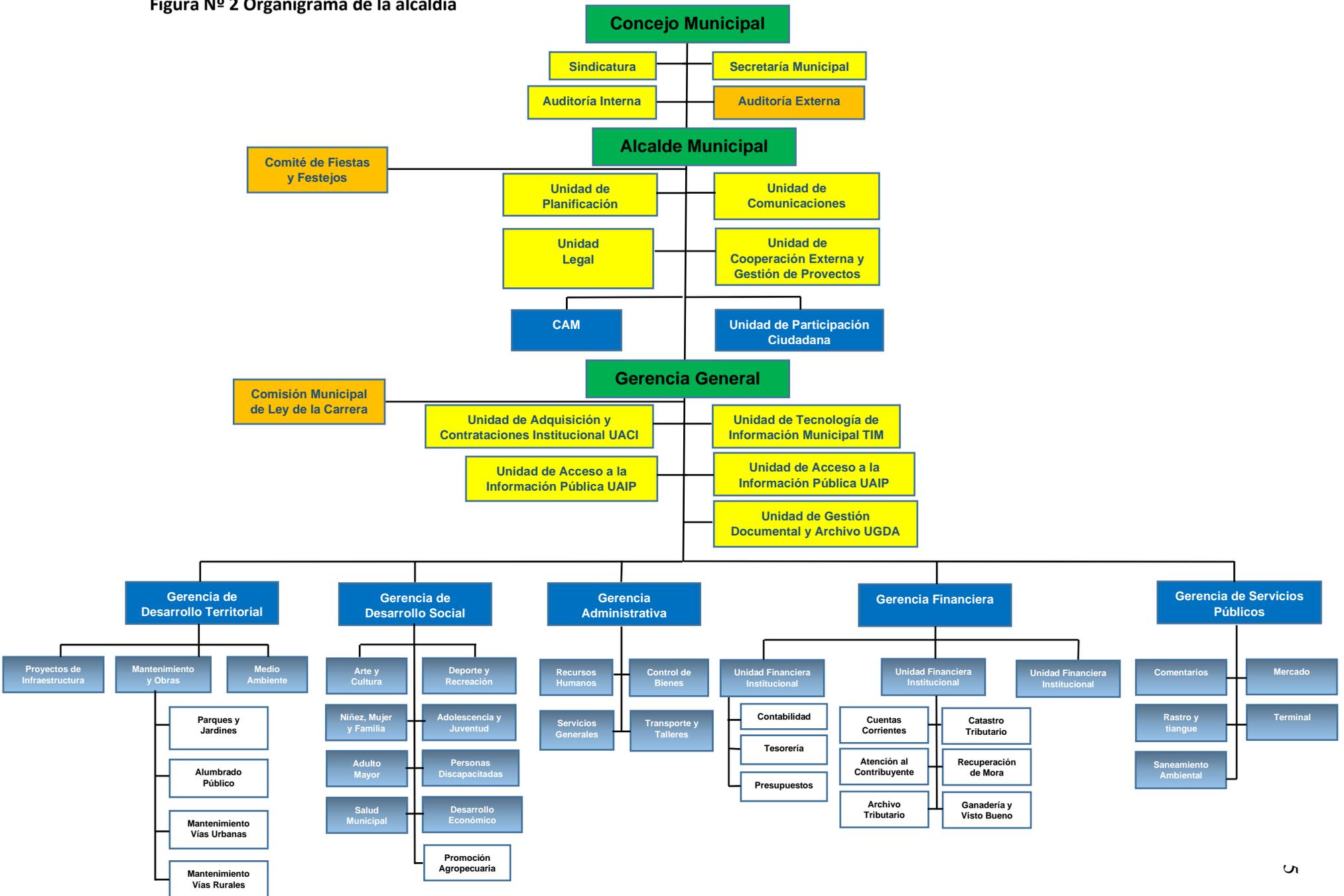
Ser la municipalidad emprendedora de los cambios, de fortaleza social, humana, económica deportiva social. Los quezaltecos son la razón de nuestro trabajo; a ellos nos debemos cada día para ellos desarrollamos obras”⁴

d. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

A continuación se presenta el organigrama de esta alcaldía.

⁴ Gerente General Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

Figura Nº 2 Organigrama de la alcaldía



Fuente: Gerente General Alcaldía Municipal de Quezaltepeque. Elaboración 18/09/2018, actualización 07/11/2019

e. FUNCIONES PRINCIPALES

➤ **“El Concejo Municipal**

Constituye la máxima autoridad de la alcaldía, el cual está conformado por el alcalde, síndico, 12 regidores propietarios, y 4 regidores suplentes. Sus funciones principales son:

- ❖ Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la Administración Municipal.
- ❖ Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural.
- ❖ Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.
- ❖ Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio.
- ❖ Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al Municipio.
- ❖ Emitir los acuerdos de creación, modificación, supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas para la realización de obras de interés local.
- ❖ Acordar la contratación de préstamos para obras y proyectos de interés local.

➤ **Alcalde Municipal:**

Sus funciones principales son:

- ❖ Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisando, coordinando y revisando en forma efectiva las actividades que permitan satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- ❖ Gestionar con instancias nacionales e internacionales fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de servicios básicos mínimos de calidad.
- ❖ Representar el gobierno municipal nacional e internacional.

➤ **Gerencia General:**

Las funciones principales son:

- ❖ Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- ❖ Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad.
- ❖ Establecer un sistema de información financiero administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad.
- ❖ Autorizar los estados financieros y otros informes que deban someterse al Alcalde y Concejo Municipal con voz, pero sin voto.
- ❖ Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el Alcalde.

➤ **Gerencia de desarrollo territorial.**

- ❖ Planificar a corto, mediano y largo plazo el desarrollo de Quezaltepeque a través de la formulación de proyectos que beneficien al municipio.
- ❖ Formular planes de desarrollo con base al funcionamiento, operatividad y recursos disponibles de la municipalidad, en consonancia con las necesidades de la ciudadanía.
- ❖ Ejecutar, dirigir, controlar y delegar eficientemente los proyectos locales que hayan sido aprobados por las autoridades, como parte del plan de desarrollo local.
- ❖ Buscar la sostenibilidad del municipio a través de una gestión participativa con la ciudadanía, involucrándolos en proyectos que conlleven un beneficio común.
- ❖ Supervisar, apoyar y optimizar las labores de las dependencias que tiene a su cargo.

➤ **Gerencia de desarrollo social.**

- ❖ Elaborar y proponer al concejo planes integrales de educación y cultura en el municipio.
- ❖ Fomentar la creación de grupos culturales y artísticos.

- ❖ Promover educación y cultura en el municipio.

➤ **Gerencia administrativa.**

- ❖ Analizar y proponer mejoras a los procedimientos de tipo administrativo adoptados por la municipalidad.
- ❖ Ayudar a administrar los recursos de la municipalidad de acuerdo a la normativa vigente, acuerdos y disposiciones emanadas del Concejo Municipal y el Alcalde.
- ❖ Participar en la revisión y actualización de los instrumentos administrativos y operativos adoptados por la municipalidad para el control interno de sus procesos.
- ❖ Controlar la ejecución de los planes de trabajo de las dependencias a su cargo, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- ❖ Supervisar la operatividad de las dependencias a su cargo.
- ❖ Observar la calidad de atención que recibe el ciudadano que visita las instalaciones de la municipalidad.
- ❖ Proporcionar información del área a solicitud de las instancias que realizan auditorías a la municipalidad.
- ❖ Informar a la Gerencia General sobre el nivel de cumplimiento de los planes de trabajo del área.
- ❖ Formular el Plan Anual de Trabajo del área.
- ❖ Coordinar acciones del área con el resto de las dependencias de la municipalidad.
- ❖ Cumplir con las instrucciones giradas por el Concejo Municipal y el alcalde.
- ❖ Cumplir con las leyes y normativas que regulan el accionar municipal.

➤ **Gerencia financiera.**

- ❖ Establecer procedimientos de control interno para las diferentes unidades bajo su dirección.
- ❖ Supervisar la labor que desarrollan las unidades dependientes.
- ❖ Elaborar informes confiables de la situación financiera de la municipalidad.

- ❖ Asesorar en materia económica y financiera al Concejo Municipal y Gerencia General.
 - ❖ Instruir a la administración municipal en la formulación de los anteproyectos del Presupuesto Municipal.
 - ❖ Velar por el cumplimiento de toda disposición legal aplicable para el control de las operaciones financieras de la municipalidad.
 - ❖ Verificar la ejecución del presupuesto de la municipalidad.
 - ❖ Coordinar acciones del área con el resto de las dependencias de la municipalidad.
 - ❖ Cumplir con las leyes y normativas que regulan el accionar municipal.
- **Gerencia de servicios públicos.**
- ❖ Participar en la formulación del presupuesto de los servicios que deben realizarse en beneficio de la población.
 - ❖ Vigilar que los servicios públicos y sociales sean proporcionados en la forma, cantidad y calidad demandada por los ciudadanos del municipio según los recursos disponibles.
 - ❖ Velar que las unidades dependientes tengan las herramientas administrativas y operativas necesarias para cumplir con su trabajo.
 - ❖ Informar a la Gerencia General sobre el nivel de cumplimiento de los planes de trabajo del área.”⁵

f. SERVICIOS QUE OFRECE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE

- ❖ Aseo público
- ❖ Alumbrado público
- ❖ Mantenimiento de calles rurales y urbanas
- ❖ Asesoría jurídica

⁵ Gerente administrativo de la alcaldía municipal de Quezaltepeque.

- ❖ Asentamiento de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios y divorcios
- ❖ Asesoría comunitaria
- ❖ Asesoría agropecuaria y medio ambiente
- ❖ Recepción de los pagos de los impuestos y tasas municipales
- ❖ Administración de mercado municipal.
- ❖ Recolección de desechos sólidos.
- ❖ Mantenimiento de espacios públicos
- ❖ Permisos (Tala de árboles, uso de plazas públicas, construcción)

3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

a. MARCO LEGAL.

Marco legal por el que se rige la Municipalidad es el siguiente:

Constitución de la República de El Salvador.

“**Art. 202.-** Determina que, para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

De acuerdo con el inciso segundo, establece que los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art 203: Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

1°.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2°.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3°.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4°.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5°.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6°.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.”⁶

Código Municipal.

La alcaldía municipal de Quezaltepeque cumple con este código en la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público; La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades; La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales; El impulso del turismo interno y externo y

⁶ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de Diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de Diciembre de 1983.

la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.

La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población; La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del estado; ”⁷

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

“Art. 2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley:

- a) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;
- b) Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos;
- c) Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley. A los órganos, dependencias, organismos auxiliares y entidades a que se hace referencia, en adelante se les denominará “Instituciones de la Administración Pública” o solo “las instituciones.”

Art. 9.- Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la

⁷ Código Municipal, Decreto legislativo 274 de 31 de Enero de 1986, Diario Oficial N° 23 Tomo N° 290 5 de febrero de 1986

gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la UACI (Unidad de Adquisición y Contrataciones Institucionales) podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

Las Municipalidades podrán asociarse para crear una UACI (Unidad de Adquisición y Contrataciones Institucionales), la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los Concejos Municipales, así como por miembros de las Asociaciones Comunales, debidamente registradas en las municipalidades. En el caso de las delegaciones diplomáticas y consulados y con la finalidad de garantizar la desconcentración a que se refiere el inciso primero de este artículo, no será necesaria la creación de dichas unidades.”⁸

Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

“Art. 2.- El manejo del Fondo Municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por Decreto Legislativo número 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No 52, Tomo 294, del 17 del mismo mes y año. En el texto de la presente Ley, este organismo podrá denominarse "ISDEM"(Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal).

Art. 4.- El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

⁸Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración pública (LACAP)Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de abril del año 2000, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347 de fecha 15 de mayo del 2000

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial 5%

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el instituto salvadoreño de desarrollo municipal los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del fondo de inversión social para el desarrollo local.

Art. 5.- Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.”⁹

Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

“Art. 1.- El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

Art. 2.- No estarán comprendidos en la carrera administrativa municipal los funcionarios o empleados siguientes:

1.- Los funcionarios de elección popular.

⁹ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios Decreto Legislativo No. 74 de fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el D.O. No. 176 tomo 300 de fecha 23 del mismo mes y año

2.- Las personas contratadas temporal o eventualmente para desarrollar funciones del nivel técnico u operativo en base al alto grado de confianza en ellos depositado.

Art. 5.- Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Art. 6.- Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.”¹⁰

Ley General Tributaria Municipal.

“Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

Art. 2.- Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad equitativa, distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

Art. 3.- Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son

¹⁰Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 103, Tomo 371 de fecha 6 de junio de 2006

Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4.- Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art. 5.- Son Tasas Municipales, los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.”¹¹

Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad.

Art. 1.- El conjunto de Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituye las regulaciones establecidas por la Municipalidad de Quezaltepeque, con el propósito de fortalecer el Sistema de Control Interno y establecer normas uniformes y proporcionar lineamientos para la ejecución de las diferentes operaciones relacionadas con la Municipalidad.

Art. 2.- El Control Interno, se define como un conjunto de procesos continuos efectuado por el Concejo Municipal, gerencias, jefaturas, encargados y el resto del personal de la Municipalidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3.- Los objetivos del Control Interno, son:

- a. Lograr la efectividad, eficiencia, economía, eficacia, equidad, excelencia y valoración en las operaciones ejecutadas por la Municipalidad de Quezaltepeque.
- b. Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a las operaciones de la Municipalidad de Quezaltepeque.

¹¹ Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo No. 86 de fecha 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo 313 de fecha 21 de Diciembre de 1991.

- c. Promover la transparencia y los valores éticos en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Quezaltepeque.
- d. Fiabilidad y veracidad de la información financiera y operativa.
- e. Salvaguarda de los recursos de la Municipalidad de Quezaltepeque.

Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno

Art. 4.- El Control Interno de la Municipalidad, contendrá los siguientes componentes:

- a. Ambiente de control;
- b. Información y comunicación;
- c. Valoración de riesgos;
- d. Actividades de control; y
- e. Monitoreo.¹²

Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP).

“**Art 1.** Crearse el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley.

Art. 6. Sustitúyase el artículo 16 por el siguiente:

Monto y distribución de las cotizaciones

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta tasa se distribuirá así:

¹² Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de Quezaltepeque, publicadas en Diario Oficial N° 180 Tomo 372 el 28 de septiembre de 2006.

a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y,

b) Siete puntos setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.

Las cotizaciones de trabajadores y empleadores serán distribuidas de la siguiente forma:

a) Un mínimo del once punto uno por ciento (11.1%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y un mínimo del tres punto ochenta y cinco por ciento (3.85%) por el empleador;

b) Hasta el uno punto nueve por ciento (1.9%) del ingreso base de cotización, se destinará al pago del contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta ley y al pago de la comisión de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será a cargo del empleador y si la comisión fuere inferior al mismo, la diferencia será destinada a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado; y,

c) Dos por ciento (2.0%) del ingreso base de cotización, como aporte para los beneficios de longevidad del afiliado, el cual se destinará a la Cuenta de Garantía Solidaria a la que se refiere el artículo 116-A de la presente ley. Este porcentaje será de cargo del empleador.¹³

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

¹³ Ley de Sistema de Ahora para Pensiones reforma según decreto N° 787, de 28 de septiembre de 2017 Diario Oficial, 2017-09-28, núm. 180, págs. 15-76

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora. Afiliación.”¹⁴

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Así mismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

¹⁴ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N°: 927 20 de Diciembre de 1996 Diario Oficial: 243 Tomo: 333 Diario Oficial 23 de Diciembre de 1996

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 4.- El planeamiento, la dirección y la administración del Seguro Social estarán a cargo de un organismo que se denominará Instituto Salvadoreño del Seguro Social, persona jurídica que tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador. En el contexto de esta ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente Instituto.

Art. 5- El instituto funcionará como una entidad autónoma sin más limitaciones que las emanan de la ley; y gozará de todas las prerrogativas y exenciones fiscales y municipales establecidas por las leyes a favor de las Instituciones Oficiales Autónomas”¹⁵

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: Patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el Estado, el medio del uno por ciento (0.5%)

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la

¹⁵ Ley del Seguro Social, decreto Legislativo Nº 1263, de 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 del 11 de Diciembre de 1953

referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Para la cobertura del régimen especial de salud a que se refiere el Art. 99 de esta Ley, el patrono aportará el seis punto sesenta y ocho por ciento (6.68%) y el trabajador el dos punto sesenta y siete por ciento (2.67%), de la remuneración antes mencionada.

Los pensionados por el Instituto, que indiquen los reglamentos, aportarán al régimen de salud el seis por ciento (6%) de su pensión, excluidas las prestaciones accesorias, para tener derecho a recibir prestaciones médicas, hospitalarias, farmacéuticas y auxilio de sepelio, en igualdad de condiciones que los asegurados activos.

En caso de seguro voluntario autorizado por los reglamentos, el asegurado pagará en su totalidad las aportaciones que correspondieren al trabajador y al patrono, en los mismos porcentajes establecidos para el régimen obligatorio de que se trate.

Código de trabajo

“Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo ii, del título ii de la constitución

Art 2.- las disposiciones de este código regulan:

- a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

Para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se considera como institución oficial autónoma.

Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos de conformidad a las disposiciones de este código.”¹⁶

b. MARCO INSTITUCIONAL

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de la Constitucional
Código Municipal.	Corte de Cuenta de la República de El Salvador; ISDEM.(Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal)
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).	Corte de Cuenta de la República de El Salvador
Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).	Corte de Cuenta de la República de El Salvador; ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal)
Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	ISDEM (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal)
Ley General Tributaria Municipal.	Corte de Cuenta de la República de El Salvador
Ley del sistema de ahorro para pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del seguro social (ISSS).	Seguro Social
Código de trabajo	Ministerio de trabajo y previsión social

¹⁶Código de Trabajo, Decreto Legislativo Nº: 15, de 23 junio de 1972 Diario Oficial Nº 142 Tomo: 236 Publicación Diario Oficial 31 de julio de 1972.

4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

a. ANTECEDENTES

Sobre este tema, los antecedentes parten de la comprobación que toda persona percibe de modo distinto el ambiente en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

“El ambiente laboral se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en la psicología industrial / organizacional por Gellerman en 1960.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está enfocado según algunos autores en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”¹⁷

b. DEFINICIÓN

“Es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”¹⁸

La percepción que tienen los empleados con respecto al ambiente laboral, la infraestructura de la institución y los recursos disponibles con los que cuenta hacen posible que desarrollen las actividades. Detecta las habilidades o problemáticas que los empleados tiene dentro de las instituciones esto hace que aumente o disminuya la productividad y el buen servicio al usuario.

¹⁷ García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia. Diciembre, 2009

¹⁸ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Fundamentos de la Administración 7ª edición Mcgraw-hill (año 2007)

De acuerdo con las anteriores definiciones también se puede decir que el clima organizacional es:

Es el ambiente en el cual se desarrollan los colaboradores diariamente y donde las organizaciones tratan de suministrar del equipo y materiales necesarios para que se pueda obtener un mayor grado de compromiso y obtener el resultado esperado.

c. IMPORTANCIA

Un ambiente laboral permite estudiar los elementos culturales que hace de la organización que los empleados trabajen en equipo y les permitan alcanzar los objetivos de la organización.

d. OBJETIVOS

En el estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal se tomará en cuenta los elementos con la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, entre otras; que permitan a los empleados obtener la mayor productividad.

e. CARACTERISTICAS

“Las características que se da al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación a las personas y la manera como estos se desenvuelven dentro de la misma, por lo tanto, genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajo, el liderazgo, la recompensa, etc.

Asimismo, se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Las variables que define son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- En una organización tiene una cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.”¹⁹

f. ESTRATEGIAS

- Condiciones de trabajo: ambiente adecuado, prestaciones de salud, vacaciones que garanticen el bienestar del trabajador.
- Sistemas de reconocimiento: el reconocimiento para el desarrollo individual, la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo.
- Estudios frecuentes del ambiente laboral: otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral es medir con cierta periodicidad como se encuentra éste y qué condiciones o aspectos están incidiendo positiva o negativamente al mismo.

5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a. MOTIVACIÓN.

“Es un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera”²⁰.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”.²¹ “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.²²

¹⁹ Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999).

²⁰ John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición , Mcgraw-hill (Año, 2007)

²¹ Koontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, 12º edición, Mcgraw-hill (Año, 2003)

²²Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13a ed., Pearson Educación, México 2009

Las motivaciones no solo están determinadas por las condiciones laborales también por un conjunto de características de la cultura, un lugar agradable para desempeñar el trabajo, entre las motivaciones se encuentran:

- **Proceso de la motivación**

“La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

- Estímulos
- Necesidades
- Deseo
- Objetivo
- Logro de objetivo y satisfacción de necesidades

La distinción entre dos clases de motivaciones:

Las motivaciones internas ò intrínsecas, son todas aquellas necesidades, valores, habilidades, aptitudes, e intereses que caracterizan a una persona, son capaces de realizar diferentes tareas, valorar varios tipos de comportamientos, aunque algunas veces son afectados por distintos factores sociológicos.

Las motivaciones externas ò extrínsecas, son todo tipo de incentivos, ambiente donde se realiza el trabajo y las recompensas que ofrece el ambiente para que las personas puedan satisfacer sus necesidades”²³.

- **Ciclo Motivacional**

“Nace de una necesidad y cada vez que surge ésta rompe el estado de equilibrio en el organismo produciendo una insatisfacción. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción para liberar la tensión de desequilibrio

²³ Muñiz, Rafael. “Marketing en el siglo XXI”, versión digital, 3era Edición. México 2013

El ambiente agradable en el que se desempeñan las personas produce una gran satisfacción o cuando las condiciones ambientales no son las adecuadas induce a un estado de insatisfacción, por lo cual es importante que las personas se sientan satisfechas en su trabajo para que pueda ayudar a cumplir los objetivos de la empresa”²⁴.

- **Impulsos motivadores**

“Las teorías contemporáneas de la motivación. Según la investigación de David C. McClellan de las necesidades adquiridas, de la Universidad de Harvard, existen tres clasificaciones de impulsos motivadores y se mencionan a continuación:

Motivación del logro. Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen todas sus metas. Un individuo con este tipo de impulso desea alcanzar objetivos y obtener éxito. El logro de sus actividades es importante para ellos, ya que de esta manera se puede satisfacer metas personales e incrementar su desarrollo dentro de la organización. En este tipo de motivación el empleado no busca las recompensas económicas que acompañan alcanzar dichos logros, sino que el sentimiento de autorrealización que éste produce.

Motivación de afiliación. Es un impulso en donde cuentan más las relaciones sociales con las demás personas. Los individuos se esfuerzan más cuando sienten pertenencia o afiliación en un grupo de trabajo. Éstos trabajan en un ambiente de cooperación entre todos los miembros que comparten el mismo impulso; aunque al excederse en las relaciones sociales pueden inferir negativamente en la realización de las tareas complejas, por miedo a perder ese ambiente armonioso al realizar supervisión en las tareas realizadas por los demás compañeros.

Motivación de poder. La motivación del poder está ligada estrechamente al liderazgo, dado que consiste en impulsos para influir en la gente. Los individuos están dispuestos asumir riesgos en la organización que les permita acceder a puestos de liderazgo y

²⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de Personal, 8ª edición Mc Graw Hill. México (Año, 2007)

obtener un desarrollo organizacional dentro de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos mediante un desempeño exitoso.”²⁵

FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

1) SUELDO.

Todo el mundo trabaja por dinero, por lo tanto, es imprescindible ofrecer un sueldo acorde con el trabajo que se realiza.

2) FLEXIBILIDAD HORARIA

Es un gran incentivo que hoy día es posible gracias a las herramientas digitales. El control horario y el presentimiento laboral es cada vez menos relevante en las empresas innovadoras que valoran la eficiencia en lugar de la presencia en la oficina por tiempo prolongado.

3) CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima de colaboración en el trabajo es clave para la motivación. Fomentar el trabajo en equipo, la confianza y el compañerismo, es fundamental para alcanzarlo.

4) RECONOCIMIENTO

Obtener el reconocimiento cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho.

5) DESARROLLO PROFESIONAL

El esfuerzo también debe de ser recompensado ofreciendo promociones, ascensos u otras oportunidades para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.

6) FORMACIÓN

Imprescindible para ampliar y actualizar las competencias. Mediante la formación que se muestra a los empleados que son importantes para la empresa y probablemente también se estará evitando la fuga del talento a otras empresas.

²⁵ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo 20^o edición, McGraw-hill 2007.

PRIMERAS IDEAS DE LA MOTIVACIÓN

“El Modelo Tradicional está ligado a Frederick Taylor y consiste en motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivo salarial. El supuesto básico consiste en que los gerentes creen que los trabajadores, son holgazanes y sólo pueden ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas, éstos encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales sirven para crear motivación y sostenerla”²⁶.

➤ TEORÍAS DE LAS NECESIDADES.

➤ Jerarquía de las necesidades de Maslow.

“Elaborada por Abraham Maslow, ésta considera que la motivación humana constituye una jerarquía de cinco necesidades, desde las fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de autorrealización.

Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como: alimento, abrigo y otras necesidades corporales.

Necesidades de seguridad: son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, etc.

Necesidades de pertenencia: se refiere a las necesidades de afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación.

Necesidades de estima: incluyen factores de estima internos como: el respeto a sí mismo, la autonomía y factores de estima externos como: la posición, el reconocimiento y la atención.

²⁶ James S. Stoner “Administración” 6ª edición Pearson Education 1996 Mexico.

Necesidades de autorrealización: en éstas se agrupan todas aquellas que llevan al individuo a hacer aquello para lo cual se tiene capacidad, como el crecimiento, realización, etc.

Las necesidades con más importancia son las que requieren más atención para poderlas satisfacer, son las necesidades fisiológicas, hay que satisfacerlas de manera ascendente.”²⁷

➤ Teoría X y teoría Y.

“Para Frederick Taylor el modelo tradicional de motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivo salarial. El supuesto básico consiste en que los gerentes creen que los trabajadores, son holgazanes y sólo pueden ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El Modelo es el de Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las primeras ideas sobre la motivación”.²⁸

Teoría “X”	Teoría “Y”
Supuestos	Supuestos
La gerencia es la única responsable de la definición de los métodos de trabajo de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.	Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados, y al hacerlos partícipes se auto realizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.

²⁷ Stoner James S. “Administración” 6ª edición Pearson Education 1996 Mexico.

²⁸ Stoner James S. “Administración” 6ª edición Pearson Education 1996 Mexico.

Respecto de las personas, se deben encaminar sus esfuerzos, controlar sus acciones y también modificar su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.	La autorrealización genera creatividad, que es fundamental en la empresa para que funcione bien y se expanda.
Sin la intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes, respecto de las necesidades organizativas; se van a perder sin llegar a metas profundas.	El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de su capacidad.
El trabajo es castigo divino: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente” (una lectura superficial de la Biblia).	El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos-supervisores.
FUENTE: James S. Stoner “Administración” 6ª edición Pearson Education 1996.	

➤ **Modelo de Herzberg.**

“Frederick Herzberg desarrolló el modelo bifactorial de la motivación en la década de 1950, descubriendo que los empleados tenían diferentes tipos de condiciones en donde les producía sentimientos de bienestar y de malestar. Herzberg descubrió que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación.

- ✓ **Factores higiénicos:** se refiere a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, las oportunidades existentes, entre otros. Sin embargo, estos factores de motivación tienen una limitada capacidad de influir significativamente en la conducta de los empleados.
- ✓ **Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, las tareas y las obligaciones relacionadas con éste, produciendo un efecto de satisfacción más duradero que el de los factores higiénicos y al mismo tiempo corresponde a un sentimiento de realización y reconocimiento profesional.

El modelo de Herzberg presenta las necesidades de los individuos agrupadas por dos factores: los factores higiénicos o de mantenimiento que se refieren al contexto del trabajo, mientras los factores motivacionales están básicamente centrados en el contenido del trabajo como: el crecimiento, el progreso, el trabajo mismo, la realización”²⁹.

b. LIDERAZGO

DEFINICIONES

“El liderazgo es influencia, es decir; el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”³⁰

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".³¹

Es la influencia que se ejerce en un determinado grupo de personas que permite incentivarlas para que realicen sus funciones de una manera entusiasta para el cumplimiento de un objetivo en común.

Un líder mira hacia adelante, tiene la capacidad de inspirar a los miembros de la institución, Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la calidad y la honestidad. Los líderes nacen y no se hacen, identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes.

- **El enfoque de los rasgos de liderazgo.**

“Los primeros esfuerzos que realizaron psicólogos e investigadores para entender el fenómeno del liderazgo, fue definir las características personales de los líderes. Este enfoque precisa, que los líderes tienen rasgos innatos y acuerda que el líder nace, no se hace. Dicho enfoque tiene dos orientaciones: la primera, compara los atributos de quienes

²⁹ Stoner James S. “Administración” 6ª edición Pearson Education 1996 México.

³⁰ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Fundamentos de la Administración 7ª edición Mcgraw-hill (Año: 2007).

³¹ Idalberto Chiavenato, Introducción A La Teoría General De La Administración, 7ª edición, Mcgraw-hill

han sido destacados como líderes con los que no lo han hecho; sin embargo, no se ha descubierto ninguna particularidad específica que distinga a los líderes de manera clara con sus seguidores, a pesar de ello, los estudios reflejaron que los líderes son más listos, más seguros de sí mismo, más extrovertidos y entre una característica física, en el cual concluyeron las investigaciones, es que los líderes suelen ser más altos que sus seguidores. Aunque muchas personas poseen esas características solo una pequeña parte de ellas llegan a ocupar puestos de liderazgo”³².

- **Enfoque conductual del liderazgo.**

“Los investigadores trataron de identificar las conductas características de los líderes efectivos; es decir, en vez de identificar quiénes son líderes, trataron de descubrir que es lo que hacen los líderes. Y al mismo tiempo descubrieron que la conducta puede ser aprendida y de esta manera desmintieron la situación que reflejaba que los líderes nacían y no se hacían que afirmaba la teoría de los rasgos.

Los investigadores se enfocaron en dos aspectos de la conducta para realizar la investigación siendo éstos, las funciones y los estilos del liderazgo. En el estudio de las funciones, los investigadores determinaron que el líder de un grupo debe desempeñar dos clases de trabajos: el primero, se refiere a las tareas para solucionar problemas y el segundo está aplicado a las actividades para mantener el grupo en armonía, que también se denominan funciones sociales.

Las dos funciones del líder suelen expresarse en los estilos de liderazgo que se ejercen en el cual se mencionan a continuación.

- ✓ **El líder autócrata:** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, piensa que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismos.

³² Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo 20° edición, Mcgraw-hill México 2007

- ✓ **El líder participativo:** utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- ✓ **El líder liberal (Rienda suelta):** delega en los subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación. Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga el resultado deseado”³³.

- **Componentes del liderazgo**

“Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de al menos, cuatro componentes importantes:

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.”³⁴

- **Poder y liderazgo**

“Es esencial para el liderazgo efectivo: la capacidad de influir en otras personas. En las organizaciones, esta influencia a veces implica la habilidad para que las cosas se hagan o para alcanzar las propias metas pese a la resistencia de otros.

³³ Stoner James S. “Administración” 6ª edición Pearson Education México. 1996

³⁴ Koontz, Harold, wehrich, Heinz, Mark, Cannice, Administración, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V, Decimocuarta edición, México, 2012 pág. 414.

- **Fuentes de poder**

Uno de los primeros enfoques y que sigue siendo de los más útiles lo ofrecen **French y Raven**: sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones.

Poder legítimo: Es el que tiene el derecho, o la autoridad, de decir a otros lo que tienen que hacer; los empleados están obligados a cumplir con las órdenes legítimas.

Poder de recompensa: Este influye en otros porque controla recompensas valiosas; la gente cumple con los deseos del líder para recibir estas recompensas.

Poder de coerción: Ejerce control sobre sanciones, y la gente cumple para evitarlas.

Poder referente: Tiene características personales que atraen a otros; la gente cumple por admiración, gusto personal, un deseo de aprobación o un deseo de ser como el líder.

Poder de pericia: Tiene cierta experiencia o conocimiento; la gente cumple porque confían en que pueden aprender de esa pericia u obtener algo de ella.”³⁵

Comportamientos de líder:

- ✓ **Enfoque conductual:** Una perspectiva de liderazgo que pretende identificar lo que los buenos líderes hacen, es decir, que comportamientos muestran.
- ✓ **Comportamientos de desempeño de tareas:** Acciones para garantizar que el equipo o la organización alcancen sus objetivos.
- ✓ **Comportamientos de mantenimiento de grupo:** Acciones para garantizar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y conservar la estabilidad social del grupo.”³⁶.

c. TRABAJO EN EQUIPO.

Lo más importante que una organización posee son las personas, estas trabajan en pro de los objetivos planificados por las organizaciones y por ello la clave es el trabajo en equipo.

³⁵ Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A., Administration, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Octava edición. México, 2009, pág.439.

³⁶ Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A, Ibid, pág.443

Definiciones

“Es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”³⁷

“Un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida”.³⁸

Los empleados se desempeñan de forma coordinada para aprovechar las destrezas y habilidades de cada uno de los miembros para lograr los objetivos y metas en común.

Importancia del trabajo en equipo.

El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la comunicación y compromiso que pueda existir entre su personal. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera rápida y eficiente.

Para que se logre un trabajo en equipo efectivo es necesario que existan otros elementos como: liderazgo, armonía, responsabilidad, organización, cooperación y voluntad de cada uno de los miembros por llevar a cabo dicha filosofía de trabajo.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.

Equipo de trabajo

- ✓ “Responde en su conjunto al trabajo realizado.
- ✓ Es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros.
- ✓ Las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad, aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

³⁷ Werther, William. “Administración de Personal”, Editorial Mc Graw Hill, 4° Edición, México, 1999.

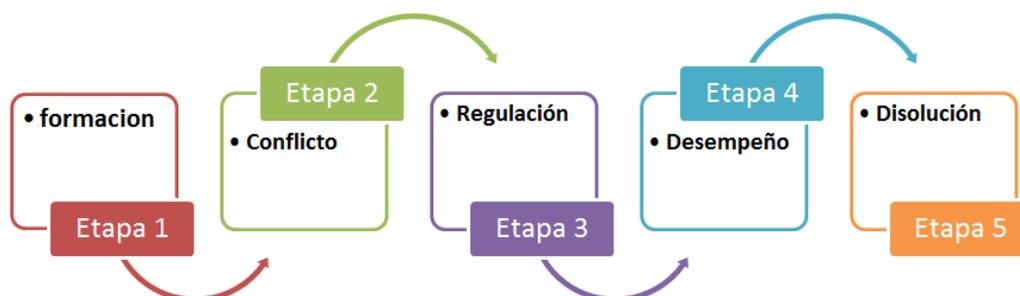
³⁸ <http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo/>

Grupo de Trabajo

- ✓ Toda persona responde individualmente.
- ✓ Sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo, Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto.
- ✓ Se estructura por niveles jerárquicos.

Para poder trabajar en equipo, es indispensable tener características y habilidades ya sea de forma innata o adquirida a través del tiempo, lo importante es saber manejar características y habilidades, para obtener resultados positivos en las metas y objetivos trazados en la formación del equipo de trabajo”³⁹. **Etapas del desarrollo de los equipos**

Figura N°3: desarrollo de equipos de trabajo



Fuente: Astarloa, Luis María, Bataller, Roberto r y otros, *Habilidades directivas para un nuevo management*, Pearson Education Argentina S.A., Primera Edición, Argentina, 2008.

Etapa 1 - Formación

“Etapa inicial, donde prevalece la necesidad de conocerse y la búsqueda de afinidades. Es posible que aparezcan ciertos miedos e inseguridades, muy vinculadas al fenómeno de pasar de un equipo que la persona ya conocía a otro conformado por desconocidos o bien personas con las que nunca operó en forma conjunta. Se inicia un periodo de estudio y observación.

³⁹ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el trabajo* 20° edición, McGraw-Hill 2007.

Etapa 2 - Conflicto

En el momento en que la estructura grupal comienza a tomar masa crítica y superponerse con las individualidades, empiezan a aparecer los conflictos. Los primeros son de las personas consigo mismas. Este tipo de conflicto está vinculado al concepto de pérdida y/o renuncia de su individualidad por la necesidad del funcionamiento grupal. Cada miembro en general pretende imponer sus ideas y formas de hacer o resolver. Aquí comienzan los conflictos interpersonales.

Etapa 3 - Regulación

Iniciada esta tercera etapa ya aparecen los objetivos claramente definidos, como así también los roles a desempeñar por cada uno de los integrantes y sus áreas de competencia. Las relaciones se van solidificando, mejora en algún grado la comunicación y la estructura funcional es aceptada tanto en lo formal como en lo informal.

Prevalece el consenso como metodología para la toma de decisiones. Las discusiones tienden a desarrollarse en un clima sin agresividad. Existe más transparencia en el accionar de las personas. Aumenta la confianza, lo cual ayuda a la resolución de las diferencias y la obtención de acuerdos en beneficio mutuo. Hay un liderazgo reconocido y todos están alineados hacia la misma visión.

Etapa 4 - Desempeño

En esta etapa el equipo comienza a manifestar su madurez. Más allá de la solidez del liderazgo de quien lo conduce, comienzan a reconocerse momentos en los que aparecen liderazgos situacionales. El equipo toma cuerpo como entidad y se reconoce visiblemente la existencia de un espíritu de equipo.

Etapa 5 – Disolución Sólo llegan a esta etapa aquellos equipos que fueron creados para un fin determinado y por circunstancias especiales de las organizaciones. El sentimiento generalizado tiende a ser de pérdida y nostalgia.”⁴⁰

⁴⁰ Astarloa, Luis María, Bataller, Roberto y otros, Habilidades directivas para un nuevo management, Pearson Education Argentina S.A., Primera Edición, Argentina, 2008, págs. 136-142

d. COMUNICACIÓN.

La comunicación son formas en que las personas interactúan entre sí, existen muchas formas de comunicación entre las cuales se pueden mencionar: Formal, informal, vertical, horizontal, verbal, escrito y no verbal.

Definiciones

“Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”⁴¹ “la comunicación es un proceso de interacción social a través de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios y emociones”⁴².

Koontz y Welhrich (2004) define la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Chiavenato, (1992). La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos. Es una forma para hacer contacto con los demás y compartir las ideas para mejorar el desempeño laboral.

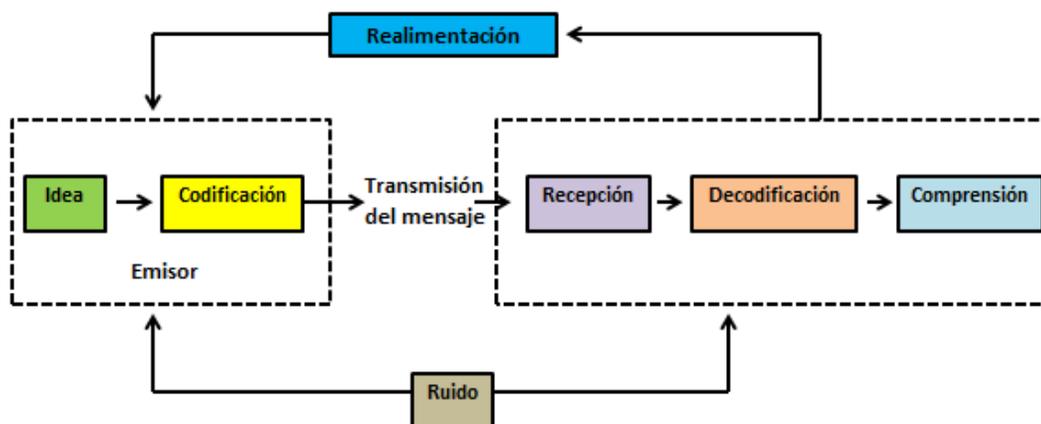
Es la forma en que se transmite información de un emisor a un receptor, ya sea hablado directamente entre las personas, o a través de un medio electrónico, como internet, teléfono, entre otros.

⁴¹ <http://www.monografias.com/trabajo/la-comunicación/la-comunicación.html>

⁴² <http://webscalar.com/definiciones-de-comunicación>

Proceso de la comunicación

Figura N°4: proceso de comunicación



Fuente: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, Administración: Un enfoque internacional y de innovación, McGraw-hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V, Octava edición, México

“Dicho de manera sencilla, el proceso de comunicación abarca al emisor, la transmisión de un mensaje por un canal y al receptor.

Emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, el cual tiene un pensamiento o una idea que codifica de modo que la entiendan tanto él mismo como el receptor. Aunque es común pensar en la codificación de un mensaje en un lenguaje hablado, hay muchas otras formas de codificar, como cuando se traduce el pensamiento a un lenguaje de computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, transmitido en un memorando, computadora, teléfono, telegrama, correo electrónico, televisión o cualquier otro. La televisión, desde luego, facilita la transmisión de gestos y otras indicaciones visuales. En ocasiones se usan dos o más canales.

Receptor del mensaje

El receptor tiene que estar preparado para recibir el mensaje y decodificarlo en un pensamiento. La comprensión está en la mente del emisor y del receptor. Quienes son de mente cerrada no entienden cabalmente los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Ruido como obstáculo de la comunicación

Desafortunadamente, el ruido estorba la comunicación, es decir, ruido es todo lo que obstaculiza la comunicación, ya sea en el emisor, la transmisión o el receptor, por ejemplo:

- Un ruido o un ambiente confinado entorpece la ilación de un pensamiento claro.
- La codificación se estropea con símbolos ambiguos.
- La transmisión se interrumpe con la estática del canal, como cuando hay una conexión telefónica deficiente.
- Una recepción inexacta puede ser consecuencia de falta de atención.
- La decodificación falla si se asigna un significado incorrecto a las palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por los prejuicios.
- Es posible que el cambio deseado no se produzca por temor a sus consecuencias.
- En la comunicación entre culturas, no solamente la expresión verbal, sino también los gestos y la postura pueden ser causa de una mala comunicación.

Realimentación en la comunicación.

Para verificar la eficacia de la comunicación, una persona debe tener realimentación. No se puede estar seguro de si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido, si no se confirma mediante la realimentación. De manera similar, ésta indica si se ha dado el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.”⁴³

⁴³ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, Administración: Un enfoque internacional y de innovación, McGraw-hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V, Octava edición, México, 2013, págs. 338-340.

Importancia de la comunicación.

La comunicación forma parte inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna medida, en el comportamiento de los demás y éstos a su vez en el comportamiento de las organizaciones y desarrollo de los sistemas sociales.

• **Barreras de la comunicación.**

“En el proceso de comunicación existen barreras que sirven como obstáculo para transmitir las ideas y mensajes entre las personas. Los tres tipos de barreras de comunicación se explican a continuación:

- Barreras personales: son interferencias en la comunicación que son hechas por las mismas personas a través de sus emociones humanas, valores, malos hábitos de escucha, provocando que la otra persona se distraiga y no preste atención en la conversación.
- Barreras físicas: son las interferencias que ocurren en el ambiente donde se está desarrollando la conversación. La barrera de comunicación más común en este tipo, es el ruido.
- Barreras semánticas: ésta se refiere específicamente a los símbolos que se utiliza para comunicarse, estos símbolos pueden ser palabras u otra forma de comunicación como gestos, señales, símbolos etc.”⁴⁴

Formas de superar las barreras de la comunicación

- **“Utilizar la retroalimentación.** Muchos problemas de comunicación pueden atribuirse directamente a los malentendidos y las imprecisiones. Estos problemas ocurren con menos frecuencia si el gerente obtiene retroalimentación, verbal y no verbal. Un gerente puede hacer preguntas sobre un mensaje para determinar si se recibió y se entendió de la manera que estaba planeado. O bien, el gerente puede pedir al receptor que repita el mensaje en sus propias palabras.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto “Administración de Personal”; 5ª Edición. MC GRAW HILL. México 2002.

- **Simplificar el lenguaje.** Ya que el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben tomar en cuenta a quién se dirigirá el mensaje y adaptar el lenguaje a esas personas.
- **Escuchar activamente.** Cuando alguien habla, nosotros oímos, Pero, a me nudo, no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es pasivo. Al escuchar, el receptor ayuda a la comunicación.
- **Limitar las emociones.** Sería ingenuo pensar que los gerentes siempre se comunican de manera racional. Sabemos que las emociones pueden nublar y distorsionar la comunicación. Un gerente molesto puede malinterpretar un mensaje entrante y no comunicar sus mensajes de salida con claridad y precisión.
- **Vigilar las señales no verbales.** Las acciones dicen más que mil palabras, por lo que es importante asegurarse que sus acciones concuerden con, y refuercen, las palabras que las acompañan. Un comunicador efectivo cuida sus señales no verbales para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado”.⁴⁵

- **Tipos comunicación**

Descendente.

Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Un problema que presenta la comunicación es la sobrecarga de información que no puede ser asimilada completamente, no se obtiene los resultados esperados.

Ascendente.

Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además, esta información le sirve, a los que dirigen

⁴⁵ Stephen P, Robbins, y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010, pág.321-323.

la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar. El problema que presenta la comunicación ascendente es la manipulación de los mensajes en los mandos medios, en su afán de proteger a los altos mandos de la institución, de información que para ellos no es importante y es originada en los niveles inferiores.

Comunicación informal.

Es una cadena de rumores en la organización, en donde no importa el nivel jerárquico que ocupan los miembros de esa cadena, por lo tanto, este tipo de información puede ser ya sea de forma vertical (ascendente, descendente), horizontal, y hasta diagonal. Entre una de las características que posee es, aun siendo una cadena de rumores difícil de controlar, ésta es mucho más rápida y eficaz para transmitir mensajes.

Otras formas de comunicación.

La comunicación lateral o comunicación cruzada consiste en la información que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Este tipo es útil cuando es necesario coordinar trabajos con otros departamentos en la institución. La comunicación electrónica es otra manera de comunicación basada en el manejo de información por medio de computadoras y correos electrónicos. Siendo práctica y obteniendo más ventajas con respecto a las demás por la facilidad que proporciona cuando un emisor transmite un mismo mensaje a muchos receptores de forma simultánea e instantánea.”⁴⁶

e. RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una

⁴⁶ John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20° edición, Mcgraw-hill 2007.

«Los seres humanos de todas las edades son más felices y pueden desarrollar mejor sus capacidades cuando piensan que, tras ellos, hay una o más personas dignas de confianza que acudirán en su ayuda si surgen dificultades.»⁴⁷

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

• **IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

“Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las habilidades sociales o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social.

1. CINCO PROCESOS FUNDAMENTALES QUE IMPACTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Los cinco procesos fundamentales son:

1. Percepción
2. Pensamientos

⁴⁷ (John Bowlby: Vínculos afectivos. Formación, desarrollo y pérdida

3. Sentimientos
4. Intencionalidad
5. Acción

▪ **PERCEPCIÓN**

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

▪ **PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS**

Es pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos.

Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

▪ **INTENCIONALIDAD Y OBJETIVOS**

Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos.

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso.

Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

▪ **ACCIÓN**

Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

- **CARGA DE TRABAJO**

La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral y es elemento importante en el clima organizacional.

Es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo.

Los factores de riesgo asociados a la carga de trabajo incluyen las exigencias psicofísicas que la tarea impone a la persona que la realiza: esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, niveles de atención, etc., relacionados con cada tipo de actividad. Se analizan para poder determinar la carga de trabajo, tanto física como mental, del puesto de trabajo.

- **Carga física**

La carga física de trabajo se entiende como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral, actividad física que requiere un consumo cuantitativo de energía que se denomina “metabolismo de trabajo”. La carga física cualitativa en relación con el trabajo puede ser por esfuerzos, posturas y movimientos repetitivos.

- **Carga mental**

Definida en función del número de procesos requeridos para realizar correctamente una tarea y, sobre todo, en función del tiempo necesario para dar respuesta a una información recibida.

Esta definición incluye los factores de la tarea que inciden en la carga mental, como son:

- La cantidad y calidad de la información.
- El tiempo disponible.

A estos factores hay que añadir los relativos a las condiciones físicas (ruido, temperatura, iluminación) y fenómenos psicosociales (relación jerárquica, sistema de comunicación, etc.) en los que se desarrolla el trabajo, así como otros de origen extralaboral.

f. COMPENSACIÓN.

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. A esto generalmente, se identifica como “paquete de compensación total” aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.

g. ERGONOMÍA.

La ergonomía es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de los trabajadores que se verán involucrados. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de la persona, de la técnica y de la organización.

h. DESEMPEÑO.

Incide en el CÓMO y entendemos que está más relacionado con la forma de hacer las cosas. Independientemente de los objetivos que se logren. Por lo tanto tiene más que ver con las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y cómo ésta las utiliza, hablamos del desarrollo de competencias. Está más relacionado con el desarrollo

profesional, los planes de carrera, con la cultura de empresa, con los valores. En este caso el desempeño iría más ligado”⁴⁸.

i. CAPACITACIÓN

La capacitación es un tema relevante en toda empresa ya que todas desean contar con personal calificado y productivo, siendo ellos la clave del éxito de cualquier organización.

Para obtener personal altamente calificado en primer lugar es necesario un proceso de reclutamiento y selección orientado al perfil de trabajadores que la organización requiere, y que acrediten con los certificados o constancias correspondientes las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cada puesto de trabajo. Pero esos requisitos no son suficientes ya que para que el personal posea las competencias exactas a las que el negocio requiere, es necesario adicionalmente brindarles capacitación acorde a las funciones y tareas que desempeñan.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos. Sin embargo, al principio puede resultar costosa y demandante pero un plazo no muy largo los resultados se verán reflejados en el crecimiento y desarrollo del personal. Es importante resaltar que la capacitación conduce a una rentabilidad más alta, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación en toda la organización y se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Los impactos generados gracias a la capacitación en el personal son bastante beneficiosos ya que ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas, permite lograr sus retos personales, incrementa la confianza en sí mismo, desarrolla asertividad, permite el desarrollo de líderes, mejora las habilidades comunicativas, aumenta el nivel de

⁴⁸ Stephen P, Robbins, y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010, pág.321-323.

satisfacción con el puesto y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Para lanzar con éxito un programa de capacitación es sumamente importante determinar las necesidades, ya que este programa se debe enfocar en las competencias o habilidades requeridas. La empresa debe promover una cultura de aprendizaje que permita que los empleados busquen aprender para perfeccionar sus habilidades; solo si los empleados aprenden, la empresa aprende. Otra prioridad es informar el objetivo de la capacitación, ayudar a entender la relación entre la formación y la aplicación de la misma en el trabajo y lograr que las sesiones de entrenamiento no se vean como una pérdida de tiempo valioso; los empleados deben ver la formación como una importante adición a su crecimiento profesional. La capacitación no debe ser brindada solamente a los nuevos empleados sino que esta debe ser permanente. Los programas de capacitación ayudan a mantener los niveles de habilidad de todos los empleados, y continuamente motivarlos a crecer y mejorar profesionalmente.

Es importante mencionar que en este proceso la evaluación es muy valiosa ya que sin resultados tangibles, es casi imposible ver la capacitación como algo más que un gasto. La empresa debe decidir cómo va a obtener una tasa aceptable de retorno de la inversión, determinar qué tipo de crecimiento es un resultado razonable de la formación proporcionada. Si se puede demostrar resultados concretos será más fácil conseguir fondos presupuestarios para la formación futura.

j. INFRAESTRUCTURA

En términos generales o sociales infraestructura puede definirse como la base o fundación que sustenta, soporta o sostiene una organización. Por ende el diccionario de la real academia española expone el vocablo como aquel grupo de elementos o servicios que son necesario o considerados necesarios para la invención o producción y marcha de una organización.

Hay dos consideraciones para evaluar si cuentas o no con la infraestructura ideal: sitio en el que se desenvuelven tus colaboradores y la que sea la más adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa.

¿CÓMO DEBE SER UN ESPACIO DE TRABAJO INSPIRADOR?

El área de trabajo debe tener comodidad:

Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional, señala que el espacio de trabajo “debe ajustarse al tamaño de la necesidad de la labor, porque esto influye directamente en la motivación del trabajador”.

Las recomendaciones del lugar correcto para los colaboradores son:

- Tamaño: Espacio suficiente para sentir comodidad y que la mente no se distraiga en sensaciones corporales desagradables.
- Iluminación, temperatura y ventilación: Un sitio que tenga luz, con un clima que sea agradable, mantendrá al empleado completamente enfocado a realizar sus tareas.

APUESTA POR UNA INFRAESTRUCTURA DIGITAL PARA TU EMPRESA

La infraestructura digital tiene que ver con la conectividad que se puede tener con el cliente. En el mundo actual resulta prácticamente imposible que una empresa tenga éxito si descuida la plataforma tecnológica, la cual otorga estas ventajas competitivas:

- Mayor productividad: ya que te enfocas solamente en trabajar, cerrar tratos y operar, con una inversión inicial de cero. Se prestan todos los servicios y somos eficaces al momento de resolver un problema.
- Evitas pérdidas de tiempo en tener lista tu infraestructura: Realizas tareas accesibles en cualquier lugar con conectividad en todo momento.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque no cuenta con una herramienta administrativa que permita la evaluación del Clima Organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados y las empleadas que la conforman.

El propósito de realizar un estudio sobre la situación del ambiente laboral en la institución es para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno y de la opinión de éstos; identificar las debilidades y reforzar las fortalezas que la institución presenta.

Se recopiló la información necesaria para poder elaborar el diagnóstico, el cual sirvió para observar los distintos elementos que intervienen y proporcionar una guía de evaluación del clima organizacional que ayude a mejorar las condiciones del mismo, contribuya a fortalecer el desempeño laboral y que al mismo tiempo ayude a brindar de una mejor manera los servicios que presta a los contribuyentes del municipio.

B. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

Realizar un diagnóstico que permita conocer el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, analizando todos aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados.

2. ESPECÍFICOS.

- ❖ Obtener información de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque con respecto al clima organizacional.
- ❖ Elaborar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.
- ❖ Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral dentro de la institución.

C. METODOLOGÍA UTILIZADA.

1. MÉTODO.

Al momento de realizar el trabajo de investigación se empleó el método científico, se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, los cuales se emplearon para obtener información concreta del estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la alcaldía municipal de Quezaltepeque.

Métodos auxiliares utilizados de la investigación

a. ANÁLISIS.

Con el análisis que se realizó se muestra la problemática central de la investigación en lo referente al estudio, pero esto solo es posible analizando los aspectos más relevantes de la optimización del desempeño del personal de la alcaldía municipal de Quezaltepeque.

b. SÍNTESIS.

Se utilizó para reintegrar las partes de los elementos, como un todo, es decir, que se realizó la integración de los factores que conformaron el clima organizacional y la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Quezaltepeque, en los elementos recopilados en el capítulo anterior.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El Tipo de investigación que se utilizó es el explicativo porque estableció las causas, motivos, razones del porqué ocurren los fenómenos que se estudiarán en la evolución del clima organizacional.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, es decir que no se manipuló en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y tiempo determinado, luego se analizaron.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

a. PRIMARIA.

Se obtuvo información nueva y original, resultados de un trabajo intelectual. Esta información fue proporcionada por los 88 empleados encuestados de la alcaldía municipal (los cuales comprende las unidades de análisis), a través de las diversas técnicas e instrumentos de recolección de información.

b. SECUNDARIA.

La información de este tipo se obtuvo por medio de libros de textos relacionados con la temática de investigación, trabajos de investigación, revistas, folletos, direcciones electrónicas, e información relacionada al tema de estudio

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

1. TÉCNICAS.

Fueron los medios que se utilizaron para la recolección de la información:

a. ENCUESTA.

Esta técnica fue de ayuda para recolectar datos de los empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, con el objetivo de conocer estados de opinión, referentes a los factores relacionados con el clima organizacional en estudio.

b. ENTREVISTA.

Se entrevistó al jefe de recursos humanos y al gerente administrativo de la alcaldía, con esto se logró una visión más clara de la problemática existente entre los colaboradores, con esta técnica se obtuvo de opiniones, comentarios, relatos y anécdotas que consolidaron la investigación.

c. OBSERVACIÓN DIRECTA.

Se hizo a través de visitas a algunas de las unidades de la alcaldía con el fin de visualizar la situación actual que se estaba dando en relación al clima organizacional y como esta influye en el desempeño laboral de los empleados, información que ayudó a sustentar y ampliar los datos recolectados por medio la encuesta y entrevistas.

2. INSTRUMENTOS.**a. CUESTIONARIO.**

Se utilizó como un instrumento de la encuesta para la recolección de información. El cuestionario fue estructurado con diferentes ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, se llevó a cabo en combinación con la técnica de entrevista.

b. GUÍA DE ENTREVISTA.

Se estructuró con un listado de preguntas específicas con un conjunto de posibles respuestas de las cuales las personas entrevistadas pueden seleccionar la más adecuada según su opinión para luego explicar y conversar el porqué de su decisión.

c. LISTA DE COTEJO.

Este instrumento facilitó realizar la observación directa en las instalaciones de la alcaldía, tomando en cuenta una serie de ítems con información referente al ambiente donde cada empleado desarrolla sus actividades.

3. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque ubicada en avenida José María Castro 2a calle poniente, Quezaltepeque es un municipio del departamento de La Libertad, El Salvador.

Objeto de Estudio: Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

Unidades de Análisis:

- Gerente administrativo, jefe de recursos humanos y empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

4. UNIVERSO Y MUESTRA.

a. UNIVERSO.

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en las áreas de: Tesorería y cuentas, gerencia de desarrollo territorial, participación ciudadana, gerencia de servicios municipales, registro familiar, gerencia de recursos humanos, unidad de administración tributaria municipal, comunicaciones, Unidad de Adquisición y Contrataciones municipales, informática, Unidad legal, contabilidad, gerencia de desarrollo social y Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) que en conjunto el total de empleados asciende a 338 lo que conformó el universo.

b. MUESTRA.

El muestreo probabilístico aleatorio simple es el que se utilizó en el trabajo de investigación.

Cuando se realizó la visita a la alcaldía cada uno de los empleados tenía idéntica probabilidad de ser seleccionado para participar en la encuesta.

1. Empleados

Para realizar la investigación de campo, se tomó la muestra a partir de una población finita de 336 empleados con los que cuenta la alcaldía municipal de Quezaltepeque, más los 2 entrevistados que da un total de 338 empleados.

Por tanto, la muestra se calculará haciendo uso de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

Donde:

n= Número de personas a encuestar.

N= Universo sujeto a estudio.

Z= Nivel de confianza utilizado.

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso.

E= Error de estimación

Los datos a ser utilizados para calcular el tamaño de la muestra de clientes son:

$$N = 336$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

Z = 1.96 (Coeficiente distribución normal estándar para un 95% de nivel de confianza)

$$E = 0.09$$

$$n = \frac{(336) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.09)^2 (336-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{322.6944}{3.6739}$$

$$n = 87.83429$$

$$n = 88 \text{ EMPLEADOS}$$

$$n = 88 \text{ EMPLEADOS}$$

La muestra representativa constó de 88 empleados, los cuales fueron encuestados con un nivel de confianza del 95% ya que el tamaño de la población es finito, con una probabilidad de éxito 50% y fracaso del 50% cada una, y el margen de error del 9% que se consideró permitido para la investigación.

A continuación, se detalla el número de personas encuestadas dentro de cada unidad de la alcaldía municipal de Quezaltepeque.

2. Número de empleados encuestados por unidad

Cuadro N° 2: Número de empleados encuestados.

Nº	Unidades y Gerencias	Muestra por Gerencia Y unidad	Porcentaje	Nº de empleados
1	TESORERIA Y CUENTAS	5	23%	22
2	GERENCIA DE DESARROLLO TERRITORIAL	4	10%	40
3	PARTICIPACION CIUDADANA	4	10%	40
4	GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	4	21%	19
5	REGISTRO FAMILIAR	7	21%	34
6	RECURSOS HUMANOS	2	13%	15
7	UNIDAD TRIBUTARIA MUNICIPAL	15	65%	23
8	COMUNICACIONES	6	30%	20
9	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES	6	30%	20
10	INFORMATICA	2	25%	8
11	LEGAL	3	30%	10
12	CONTABILIDAD, AUDITORIA, UNIDAD FINANCIERA	9	45%	20
13	GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	5	20%	25
14	CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES	16	40%	40
Total		88		336

Fuente: Equipo de investigación.

E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

1. GENERALIDADES.

En la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque el mayor número de empleados pertenece al género femenino siendo este un 52% que posee contacto directo con el contribuyente, así mismo, existe un nivel de estabilidad laboral que representa un 35% con más antigüedad y experiencia siendo este un punto positivo para generar un clima organizacional agradable. Como también un 45% de los empleados posee estudios a nivel de bachillerato, mientras que un 31% posee estudios superiores.

La mayor parte del personal que trabaja en la alcaldía de Quezaltepeque, posee edades entre 36 años o más, esto muestra que la alcaldía cuenta con un personal con la madurez suficiente, manifestando un índice positivo, ya que demuestra que a lo largo del tiempo han encontrado la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones con mayor facilidad conociendo a los procedimientos que se deben de seguir para cada actividad cumpliendo con los tiempos establecidos y evitar de esta forma la inconformidad de la atención a la población, también existe un pequeño porcentaje que oscila entre las edades de 18-35 años, sumando así las energías y espontaneidad que aportan a la alcaldía en sus diferentes unidades.

Las gerencias que tuvieron mayor participación en la investigación fueron: Unidad de Administración Tributaria Municipal, Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), Contabilidad, Auditoría y Unidad Financiera. **(Ver anexo N° 3, de la pregunta A a la B)**

El diagnóstico del Clima Organizacional se realizó en la alcaldía municipal de Quezaltepeque, está basado en la evaluación de 9 factores que conforman parte de su clima organizacional, estos factores son: Motivación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compensación, ergonomía, desempeño, capacitación e infraestructura.

2. FACTOR DE EVALUACIÓN.

a. MOTIVACIÓN.

Se determinó que el 32% considera que la institución lo motiva para desempeñar su trabajo brindando capacitaciones, campañas de salud entre otras actividades que ayudan a que el empleado sienta que es tomado en cuenta, un 43% considera que siempre el jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación ayudando a resolver algunos problemas entre empleados, ayudando a equilibrar la carga laboral, en cuanto un 40% expresa que siempre su buen trabajo es estimulado por su jefe por medio de felicitaciones por su desempeño y un 39% considera que nunca obtiene incentivos que lo motiven, en cuanto un 33% siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado.

Cada empleado posee una personalidad y actitudes que influyen en su comportamiento, así como en las personas que los rodean, el empleado permanece en una jornada completa en un ambiente estable el cual existe confianza y donde los jefes se preocupan por mantener un buen nivel de motivación y estimula su buen desempeño; la interacción con los demás compañeros de trabajo, permite que el personal se sienta motivado con lo que contribuye a tener un mejor rendimiento y un mejor uso de los recursos que se les asigne, para poder obtener beneficios que recompensen sus esfuerzos como capacitaciones constantes, ascensos, reconocimientos, bonificaciones, etc. **(Ver anexo N° 3, pregunta 1 a la pregunta 5).**

En cuanto a la guía de entrevista dio como resultado, que la manera más común para motivar a los empleados por parte de los jefes es a través de un acercamiento con ellos para encontrar más confianza de comunicación, algunos incentivos económicos y felicitaciones por el trabajo desempeñado, de esta manera se fortalecen las relaciones entre empleados y jefaturas para que al momento de realizar sus funciones se encuentren motivados y contribuyan a mejorar la atención a los contribuyentes en general.

(Ver anexo N°4 Pregunta N°3)

b. LIDERAZGO.

Se constató que los empleados reconocen que su jefe logra que todos trabajen como un verdadero equipo y que siempre ejerce armonía. Compromiso y cordialidad, mantiene buenas relaciones interpersonales y fomenta el apoyo necesario y toma en cuenta las ideas y se valoran las habilidades y destrezas que cada uno desempeña en el trabajo y se mantienen un buen nivel de liderazgo.

Según los resultados obtenidos y presentados muestran que el 50% siente que siempre se siente satisfecho con las relaciones laborales con sus superiores ya que muestran interés al momento de mayor dificultad en sus funciones, el 22 % algunas veces se siente satisfechos con la relación laboral.

Los resultados obtenidos si se siente el apoyo necesario por parte de los jefes cuando se presenta un problema en su trabajo un 63% consideran que siempre es apoyado ya que

consideran que sus superiores se involucran en las actividades cotidianas del personal al momento de ejercer sus labores y un 17% con frecuencia se siente apoyado. Esto quiere decir que el jefe no se limita a dar solo ordenes sino que también a participar en el trabajo para encontrar así una motivación extra para los empleados.

(Ver anexo N°3, Pregunta N° 11)

El liderazgo demostrado por los jefes de cada unidad de la alcaldía es bien visto por parte de los empleados ya que da la oportunidad de participar en la toma de decisiones y delegar las responsabilidades al personal para que puedan solucionar cada problema y así contribuye a desarrollar sus habilidades y destrezas en el manejo de conflictos.

El personal considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita, lo cual genera un alto grado de confianza y aun ambiente laboral destacado. De igual manera ayuda a que el personal se sienta en confianza en relación con el desempeño de sus labores. La alcaldía de Quezaltepeque debe de tomar acciones a corto plazo para subsanar las áreas donde no se percibe dicha situación ya que un líder que no escucha a sus empleados ocasiona un ambiente crítico el cual puede contaminar las demás unidades de trabajo.

c. TRABAJO EN EQUIPO.

En lo que respecta al trabajo en equipo se pudo corroborar que la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque se encuentra en niveles bastante altos, ya que muchos empleados coincidieron en que éste si es fomentado por sus jefes. Lo anterior refleja que la Alcaldía se preocupa por crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros se integre a equipos.

Además según resultados obtenidos en las entrevistas a jefes ellos expresaron que se coordinan las acciones y actividades de trabajo que se van a realizar durante la semana en reuniones los días lunes, tomando en cuenta las propuestas, opiniones, y observaciones de los empleados para solucionar los problemas que se dan y fomentando de esta manera el trabajo en equipo. La mayoría de los empleados respondió que tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y que reciben ayuda de éstos al tener exceso de

trabajo, por tanto se determinó que existe un ambiente de cooperación, lo cual favorece al ambiente equipo (**Ver anexo N° 3, pregunta N° 17**).

Conforme al análisis de la guía de entrevista se determinó que las jefaturas perciben el trabajo en equipo mediante capacitaciones para fortalecerlas, y facilitar o aliviar la carga laboral de los empleados siendo así la forma de cumplir con las funciones establecidas dentro de la jornada laboral establecidas y así mejorar el ambiente laboral. (**Ver anexo N°4, pregunta N° 2**).

d. RELACIONES INTERPERSONALES.

Se determina que la mayoría de los empleados encuestados manifiestan que con frecuencia la convivencia entre compañeros permite realizar mejor el trabajo y que algunas veces contribuye a hacer más agradable el ambiente laboral y sienten que las jefaturas generan confianza y apoyo cuando se presenta un problema en el trabajo y toman en cuenta sus ideas. Los empleados de la alcaldía encuestados también mencionaron que otra forma de fortalecer las relaciones interpersonales es por medio de capacitaciones, trabajo en equipo, clases de aeróbicos, entre otras. Por otro lado algunos empleados consideran que algunas veces en la convivencia entre los compañeros perciben envidia, interés e hipocresía.

(**Ver anexo N°3, Pregunta N°10**).

Según las entrevistas realizadas se determinó que las jefaturas desarrollan las relaciones interpersonales entre los empleados a través de las capacitaciones y fomentando el apoyo necesario respetando y valorando sus ideas y generando un ambiente laboral de confianza, respeto y honestidad. (**Ver anexo N°4, Pregunta N°5 y pregunta N°9**)

e. COMPENSACIÓN.

Con base a los datos brindados por los empleados encuestados de la alcaldía municipal de Quezaltepeque, coinciden que este factor es el más importante para poder lograr una motivación adecuada en cada uno de ellos, ya que le permite satisfacer sus necesidades y poder obtener de esta forma el máximo desempeño y un ambiente laboral estable. Se determinó que no existe equidad salarial por lo que hay empleados en puestos de trabajo similares y con un mayor tiempo de servicio y con menor remuneración, lo que genera

cierta inconformidad en el personal. **(Ver anexo N° 3, Pregunta 20).**

En cuanto a la guía de entrevista los jefes opinaron que se sienten satisfecho con el tipo de compensaciones y prestaciones adicionales que proporciona la alcaldía a los empleados como son los bonos a fin de año, celebraciones de días especiales. **(Ver anexo N°4, Pregunta N°12)**

f. ERGONOMÍA.

Al evaluar este factor en el cuestionario un 70% considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado, por lo tanto, el 30% no está de acuerdo. **(Ver anexo N° 3, Pregunta N°12).**

Conforme al cuestionario un 70% considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para desarrollar sus actividades por lo tanto un 30% no está de acuerdo. **(Ver anexo N° 3, Pregunta N° 13).**

A través de la observación directa se determinó que el mobiliario con el que cuenta es el adecuado de igual manera el equipo tecnológico que poseen es un poco desfasado, los aire acondicionados no cuentan con la capacidad para el área, cabe mencionar que tres áreas de la alcaldía de Quezaltepeque cuentan con ventiladores siendo estos insuficientes para contar con un sistema de ventilación adecuada; cuentan con personal de limpieza que facilita el orden de cada área, poseen un sistema de iluminación adecuado que ayuda a realizar bien su trabajo y no cuentan con algún ruido que sea de desagrado para los empleados.

g. DESEMPEÑO.

La mayoría de los empleados encuestados manifiestan que sus funciones son desempeñadas de la mejor manera utilizando medios tecnológicos, reuniones de seguimientos y retroalimentación de trabajo conforme a la carga laboral de las diferentes unidades de la institución; lo cual en algunas ocasiones les puede permitir optar o aplicar a puestos de mayor jerarquía.

Según la autoevaluación realizada por los empleados encuestados se determinó que el desarrollo de las actividades es la adecuada a pesar de que algunos de ellos están en

descontento con algunos factores motivadores como equidad salarial, bonificaciones, ventilación adecuada, etc., ya que los jefes de cada unidad fomentan la participación y delegan responsabilidad (**Ver anexo N°3, Pregunta N° 13**)

En relación con la guía de entrevista los jefes expresaron que la mayor inconformidad que presentan los empleados de la alcaldía es: falta de cooperación de terceros (trabajo en equipo); mayor acercamiento con el área de recursos humanos y falta de capacitaciones dirigidas para cada área de trabajo. (**Ver anexo N°4, pregunta N°7 y pregunta N°10**)

h. CAPACITACIÓN.

De acuerdo a la opinión de los jefes de cada departamento que conforman la alcaldía municipal de Quezaltepeque, estos manifestaron que se realizan algunas capacitaciones, además tratan de implementarlas como una manera de fomentar el trabajo en equipo, así como para motivar a los empleados a que se mantengan actualizados con respecto a nuevos aportes que mejoren sus puestos de trabajo, tomando en cuenta que en las administraciones pasadas no tenían este beneficio para ninguna unidad los empleados ven de buena manera que se esté realizando este beneficio ya que han visto que es un aporte sustancial para que mejoren sus rendimiento laboral.

La mayoría de los encuestados afirma que es necesario que la alcaldía municipal busque la forma de tener más capacitaciones que se apegue a las necesidades de cada puesto de trabajo para encontrar nuevas técnicas que les ayuden a realizar de manera más eficiente sus funciones, de esta forma mejorar el desempeño de los empleados y beneficiará a la institución en general. (**Ver anexo N°3, pregunta N°14 y pregunta N°18**)

i. INFRAESTRUCTURA.

Con respecto a las condiciones físicas de la alcaldía municipal de Quezaltepeque se pudo observar que la edificación es buena, pero no existe un acceso para personas con discapacidad, al evaluar otras condiciones como mobiliario, equipo, espacio físico, ruido, iluminación, ventilación son adecuados tomando en cuenta que hay unidades dentro de la alcaldía que no cuentan con sistema de aire acondicionado, poseen ventiladores pero estos son insuficientes para evacuar esta necesidad que presentan los empleados, de igual

manera se determinó que cuentan con espacios aceptables, donde el trabajador se siente en su mayoría conforme al realizar su jornada laboral. Se constató que la alcaldía proporciona un mantenimiento a los aires acondicionados para que las unidades que lo poseen puedan encontrar el confort al momento de realizar sus funciones, por otra parte la iluminación y ruido a su alrededor son las apropiadas para realizar sus actividades diarias.

j. COMUNICACIÓN.

La existencia de una buena comunicación en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque es importante, pues esto contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, la comunicación que se da entre el personal de las diferentes unidades se da en forma verbal y escrita, por medio de cartas o memorándum y en algunos casos también vía correo electrónico.

Conforme al cuestionario los empleados manifestaron que una de las recomendaciones que se daría a su jefe inmediato es mejorar la comunicación fluida y más efectiva entre las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque. **(Ver anexo N° 3, Pregunta N°19)**

Según entrevista con el gerente y jefe de recursos humanos consideran que existe una buena, se está trabajando para poder mejorar la comunicación, es positiva y fluida en todas las unidades, lo que no tiende a generar malentendidos. Los empleados tienen de la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta en reuniones los días lunes y se planifican las actividades de la semana, la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la alcaldía es aceptable aunque en algunas acciones se considera que es mala. **(Ver anexo N° 4, pregunta N° 4, 14, 15)**

F. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Durante el levantamiento de la información y la elaboración del diagnóstico del clima organizacional de la alcaldía municipal de Quezaltepeque se presenta los siguientes alcances y limitaciones.

1. ALCANCES.

- a.** Facilidad de acceso a la información.
- b.** Para realizar la investigación se contó con la colaboración del Gerente de Recursos Humanos, quien se encargó de coordinar la distribución de los instrumentos de recolección de la información en las diferentes unidades.
- c.** Se asignó fecha y horario específico para hacer la investigación de campo.
- d.** Se obtuvo el apoyo del gerente administrativo para obtener el acceso a cada unidad dentro de la alcaldía y facilitar la obtención de datos de entrevistas y cuestionarios a los diferentes empleados.
- e.** La buena voluntad por parte de los empleados en facilitar la información proporcionada ya que mencionaban que en los años que tiene laborando en la institución nunca se había hecho un estudio de este tipo.
- f.** Se estudiaron las variables del clima organizacional actual y fueron las siguientes: Infraestructura, Ventilación, Iluminación, Ergonomía, Mobiliario y Equipo, Comunicación, Motivación, Trabajo en Equipo, Compensaciones, Ascensos, Capacitaciones, Relaciones Interpersonales, y Liderazgo.

2. LIMITACIONES.

- a.** Se entrevistó al Gerente administrativo y Jefe de Recursos Humanos de la alcaldía al final de su jornada de trabajo y al personal que se encuestó ya que se dedica al trabajo de campo y no se encuentra permanentemente en las instalaciones.
- b.** Al momento de pasar las 88 encuestas algunos empleados no pudieron atender ya que mencionaban que no contaban con el tiempo suficiente para llenar la encuesta debido a la carga laboral que presentaban en ese momento.
- c.** Según los datos recopilados se considera que algunos empleados no fueron sinceros por temor a perder su puesto de trabajo y por su preferencia política y por ello no respondieron lo que realmente sucede con relación al tema en estudio.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

Con base a los elementos investigados y resultados obtenidos de la situación actual sobre el clima organizacional en la alcaldía municipal de Quezaltepeque se concluye lo siguiente:

- a.** Es notable que cada uno de los factores del clima organizacional que se estudiaron y de los cuales se obtuvo su respectivo diagnóstico se encuentran en condiciones que se necesita mejorar.
- b.** Se mantiene un buen nivel de motivación dentro de la alcaldía porque las jefaturas se preocupan porque cada uno de los empleados sientan que su trabajo tiene valor ya sea con incentivos o con felicitaciones verbales que constituyen ciertos estímulos para que el trabajo diario se realice siempre en la búsqueda de los objetivos tanto personales como colectivos.
- c.** El liderazgo dentro de la institución por parte de las jefaturas está enfocado siempre en las metas de esta. Ya que siempre los jefes brindan el espacio y el apoyo para que los empleados planteen cualquier inquietud dentro de su área.
- d.** En la alcaldía de Quezaltepeque se fomenta el trabajo en equipo, porque es este que hace que se concluyan cada una de las tareas que se realizan para que las operaciones se mantengan con normalidad, creando un buen ambiente entre los empleados.
- e.** Entre las relaciones interpersonales se puede mencionar que se fomenta el compañerismo, porque es de esta manera como las actividades se realizan mejor.

- f.** No existe equidad salarial por lo que hay empleados en los mismos puestos de trabajo y con un mayor tiempo de servicio y con menor remuneración, lo que ocasiona que algunos empleados sientan discriminación, sin embargo, los jefes consideran que las prestaciones y remuneración de la institución es acorde para los empleados.
- g.** El mobiliario y equipo, así como el espacio físico de la institución se considera que es el adecuado para el desarrollo de las funciones.
- h.** El desempeño de los empleados de la institución es bueno, porque cuentan con las herramientas administrativas necesarias para desarrollar su trabajo pero no sienten que se les recompense de la mejor manera por esto.
- i.** Se realizan capacitaciones enfocadas en que el talento humano con que cuenta la institución cuente con la suficiente motivación, herramientas administrativas y espacio físico para que desarrollo su trabajo de una manera óptima

2. RECOMENDACIONES.

De acuerdo con la problemática encontrada en el análisis de situación actual sobre el clima organizacional en la alcaldía municipal de Quezaltepeque se presentan las siguientes recomendaciones.

- a.** Es de competencia de la alcaldía siempre tomar las mejores decisiones y en consecuencia velar porque cada uno de los empleados sienta que es parte fundamental del accionar que contribuye a que se obtenga el éxito, se recomienda enfocar toda la atención a que los factores que forman parte de clima laboral.
- b.** Se debe siempre mantener motivados a los empleados ya sea por felicitaciones verbales como incentivos económicos, porque el capital humano contribuye en mucho a la institución.

- c.** Siempre al empleado se le debe mostrar el camino adecuado para realizar su trabajo y esto será posible con el ejemplo de una jefatura que fomente y cree un espacio donde el empleado pueda expresar toda inquietud con respecto a la mejora de su trabajo.
- d.** Siempre se debe fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución con actividades donde intervengan e interactúen cada uno de los miembros de las áreas que conforman la alcaldía, esto será posible con capacitaciones donde se reúna el personal y se realicen convivios donde se les muestre la importancia de apoyar a sus compañeros.
- e.** Se debe mostrar a los empleados en las capacitaciones que las buenas relaciones interpersonales siempre deben prevalecer porque es bueno trabajar en un ambiente donde los empleados se sientan bien con sus compañeros y apoyarse entre sí.
- f.** Se deben buscar mecanismos enfocados en que el salario de cada uno de empleados se evalúe y se le brinde a cada uno la remuneración que merece por el trabajo y el tiempo que ha laborado dentro de la institución.
- g.** Siempre se debe tener cuidado en que el mobiliario y equipo con que cuentan los empleados este en óptimas condiciones, porque esto es parte de la ergonomía que se debe vigilar de cerca y también que cuenten con el espacio suficiente.
- h.** Se debe recompensar de manera equitativa a los empleados por el trabajo que realizan, es por esto por lo que se debe hacer una revisión de las políticas salariales así como el tiempo de laborar de cada uno de los empleados de la alcaldía.
- i.** Las capacitaciones que realiza la alcaldía deben contener temas que son de relevancia para los empleados como la motivación, remuneraciones e inteligencia emocional que hoy en día es un excelente tema para tratar con los miembros que conformen una institución.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

1. IMPORTANCIA.

La necesidad de contar con personal motivado en cada una de las áreas, donde se vea beneficiada la alcaldía, el trabajador y el ciudadano, es el resultado obtenido en el diagnóstico presentado en el Capítulo II de este trabajo de investigación; para que, por medio del clima organizacional se optimice el desempeño laboral.

La propuesta representa una oportunidad para incrementar la calidad de los servicios, creando una visible mejoría en las relaciones interpersonales, trabajo y bienestar dentro del ambiente laboral.

2. OBJETIVOS.

a. GENERAL.

Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a optimizar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

b. ESPECÍFICOS.

- i. Aportar políticas y estrategias que mejoren los elementos que conforman el clima organizacional para optimizar el desempeño del personal.
- ii. Proponer un plan de capacitación orientado a fortalecer los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.
- iii. Delimitar las bases para la readecuación de áreas en infraestructura y aspectos de ergonomía de la alcaldía que mejore el ambiente laboral.

B. CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN MEJORARSE PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

Esta propuesta está diseñada para orientar a la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y satisfacer la necesidad de optimizar el desempeño del personal desde las gerencias y jefaturas a los empleados de las diferentes áreas. El contenido se ha estructurado en torno a los aspectos fundamentales que requieren mayor atención y que son desarrollados a través de recomendaciones, políticas, estrategias y acciones que impacten positivamente el clima organizacional.

Como resultado del diagnóstico de la situación actual aplicado previamente, los elementos más sensibles que deben ser revisados y atendidos son: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compensación y desempeño, y algunos requieren de capacitación para su mejora, por lo que también se propone un plan de capacitación. También se incluyen propuestas que van dirigidas a mejorar la infraestructura y ergonomía de la alcaldía para mejorar la percepción de empleados y contribuyentes y el ambiente en general para el desarrollo de las actividades, por lo que, las condiciones de trabajo y por tanto el clima organizacional, puede optimizarse al aplicar y desarrollar los siguientes puntos.

1. MOTIVACIÓN.

Es importante estimular las competencias de los empleados a través de la motivación laboral para incrementar su productividad y desarrollar un clima organizacional que beneficie a todos los involucrados en las actividades diarias de la alcaldía.

a. ESTRATEGIAS.

- i. Es necesario otorgar y hacer del conocimiento de los empleados oportunidades de crecimiento dentro de la municipalidad, en las posibilidades y bajo la base legal que permita llevar a cabo estas acciones, por esto se propone formar por medio de una

capacitación a los empleados para que adquieran conocimientos necesarios respecto a la motivación y esto afecte a sus áreas personal y laboral. De este modo se reconocerá su desempeño y podrán evaluarse mejoras en sus actividades, dicha capacitación está contemplada en el apartado de capacitaciones con sus características y costos, siendo la Unidad de Recursos Humanos la encargada de elegir al personal administrativo de las diferentes unidades que serán convocados en el período que se estime conveniente.

- ii. Contribuir a la mejora de la motivación de los empleados por medio de incentivos como celebración de cumpleaños, excursiones, rifas, y otros eventos que los una más allá de ser solo miembros de la misma organización.

La celebración de cumpleaños puede realizarse una vez al mes para todos los cumpleaños de ese mismo mes de todas las unidades o por unidad organizativa.

Las excursiones pueden desarrollarse como convivios dos veces al año y al mismo tiempo se incentivan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, y pueden realizarse para cada unidad organizacional o asociar diferentes unidades. Los costos no pueden calcularse en un monto específico porque no está determinado aún cuantos serán los asistentes, y la coordinación estará a cargo de las jefaturas de cada unidad y la Unidad de Recursos bajo autorización del Concejo Municipal.

- iii. Determinar la percepción de los contribuyentes respecto al servicio que reciben por medio de una encuesta llevada a cabo por la Unidad de Recursos Humanos seis meses después de la implementación del presente plan y una segunda encuesta al cabo de un año para comparar resultados y medir si son óptimos o deben realizarse otras acciones.

b. POLÍTICAS.

- i. Escuchar y respetar las opiniones de los subordinados respecto al desarrollo de sus actividades.
- ii. Solicitar información, sugerencias y opiniones, para mantener una comunicación abierta y retroalimentar constantemente a la dirección sobre el estado de motivación de los empleados.
- iii. Reconocer verbalmente los éxitos significativos de los empleados de modo que se

sientan incluidos y cohesionados con la institución.

- iv. Anotar logros positivos en el expediente personal de los empleados para llevar un registro histórico que pueda ser tomado de base para futuras acciones.

c. PROPUESTA.

CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN.

<p>NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: MOTIVACIÓN LABORAL.</p>	<p>Duración: 8 horas.</p>
<p>Población Meta: Dirigido a 100 empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.</p>	
<p>Objetivo: Orientar el desempeño de las relaciones laborales en función de una correcta motivación que supla las competencias personales y las metas de la organización.</p>	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué es motivación? 2) Motivación y satisfacción. 3) Mapas mentales. 4) Funciones básicas del cerebro. 5) Valores. 6) Teorías de contenidos. 7) Necesidades de Maslow. 8) Teoría de McClelland. 9) Los dos factores de Herzberg. 10) Teorías de procesos. 11) Las expectativas de Vroom. 12) La equidad de Adams. 	

Presupuesto de capacitación en motivación laboral	
Descripción	Costo total
Aportación alcaldía (20%)	\$ 72.00
Aportación INSAFORP (80%)	\$ 288.00
Total	\$ 360.00

2. LIDERAZGO.

Es necesario que las gerencias y jefaturas identifiquen y apliquen a nivel personal y de equipo los principios, técnicas y experiencias que facilitan el liderazgo para ser productivos y desarrollar un clima organizacional que beneficie a la municipalidad y a los contribuyentes, ya que quiénes están en la dirección están encargados de orientar e implementar así como lograr que los objetivos se comuniquen y ejecuten, por lo tanto, deben ser hábiles en la gestión del talento humano y de sus propios conocimientos y potenciales para inspirar y motivar al personal bajo su cargo.

a. ESTRATEGIAS.

- i. La promoción y generación de ideas que busquen mejorar la calidad del trabajo y la convivencia dentro de la municipalidad permitirá motivar el sentido de pertenencia entre los empleados a través de la promoción de los valores, misión y visión organizacionales, para esto debe capacitarse a los gerentes y jefes en liderazgo orientado al cambio, para propiciar la participación del personal al aporte de ideas que beneficien al trabajo en equipo, servicio a los contribuyentes y mejora continua. Así el personal capacitado adquirirá habilidad o reforzará sus capacidades generando impacto en el clima organizacional tal como se describe en el apartado de capacitaciones de esta investigación.
- ii. Los gerentes y jefes de unidades fomenten y sean ejemplo de ética y profesionalismo entre los empleados mostrando un comportamiento ejemplar y resultados de las evaluaciones del desempeño en el período de un año a partir de la implementación de

este plan que reflejen índices positivos iguales o superiores al 80% de calificación y logrando el cumplimiento de los objetivos institucionales proyectados para el año vigente a partir de la aprobación de esta propuesta al menos en un 85%.

b. POLÍTICAS.

- i. La participación de los subordinados debe ser el reflejo de un liderazgo sano y oportuno.
- ii. El logro de los objetivos debe estar relacionado con la actitud del líder más que en su obligación de alcanzarlos.
- iii. Como gerente de área o jefe de unidad organizacional, mostrará siempre un comportamiento ético y profesional.
- iv. Considerar el bienestar de los empleados como un equipo de trabajo para alcanzar un armonioso clima organizacional.
- v. Cada gerente y jefe será capaz de llevar a cabo las actividades con las habilidades que exige a sus subordinados y tener presente y con buena voluntad las inquietudes de los empleados.
- vi. Saber que reacción es la más idónea para cada situación y actuar de acuerdo a este criterio para transmitir confianza en sus actitudes, ya que es la principal referencia del equipo de trabajo.
- vii. Aprovechar la posición para pensar estrategias, ponderar planes, ensayar soluciones e impulsar los proyectos.
- viii. Los gerentes y jefes serán capaces de fomentar un entorno en comunicación, dirigir, motivar al equipo de trabajo y brindar oportunidades para que los empleados cumplan con sus labores con un mayor grado de éxito.
- ix. La confiabilidad en los empleados permitirá tomar decisiones basadas en estrategias utilizando los recursos disponibles reflejando los mejores intereses de los objetivos a corto y largo plazo de la institución.
- x. Podrán gestionar los conflictos en el lugar de trabajo y resolver la situación de manera más efectiva que en el pasado.

c. PROPUESTA.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.	Duración: 16 horas.
Población Meta: Dirigido a 14 gerentes y jefes de las diferentes unidades.	
Objetivo: Comprender los procesos de cambio, desarrollar la toma de consciencia hacia el poder de la nueva actitud ante el cambio y desarrollo de destrezas básicas de liderazgo que le permita asumir con responsabilidad y eficacia la implementación de los nuevos procesos de cambio.	
Temario: <ol style="list-style-type: none"> 1) El cambio en las organizaciones. 2) Diferentes formas de resistencia a los procesos de cambio. 3) Actitudes favorables y negativas frente al cambio. 4) Enfrentando la mayor barrera “el miedo”. 5) Rasgo de los líderes efectivos. 6) Adaptación al cambio. 7) Hábitos de una persona eficaz. 8) Yo administro el cambio. 	

Presupuesto de capacitación en liderazgo para el cambio

Descripción	costo unitario
Aportación alcaldía (20%)	\$ 34.00
Aportación INSAFORP (80%)	\$136.00
total	\$ 170.00

3. TRABAJO EN EQUIPO.

Es muy importante capacitar a los empleados de los diferentes niveles organizacionales en el trabajo en equipo para lograr mejores resultados en el desempeño de sus actividades, por lo que a continuación se formulan las siguientes estrategias y políticas para este fin.

a. ESTRATEGIAS.

- i. Implementar una capacitación en trabajo en equipo tal y como se describe posteriormente en esta investigación, ya que fomentará que los empleados hagan a un lado el individualismo en sus procesos laborales trabajando unidos siempre bajo la dirección y supervisión de sus jefes, porque es importante desde el sentido teórico y práctico. Por lo que la Unidad de Recursos Humanos, en coordinación con cada unidad de la alcaldía, monitoreara el comportamiento y desempeño de los empleados para determinar posterior a la capacitación propuesta las necesidades de retroalimentación o consideración de la misma.
- ii. Realizar reuniones periódicas por área organizacional para verificar el avance en los proyectos y actividades logrando que los jefes y subordinados comuniquen a tiempo las correcciones que deban aplicarse. Estas reuniones pueden realizarse cada lunes para coordinar las actividades proyectadas para la semana o los días viernes para revisar los avances cumplidos. El jefe de cada área estará a cargo de realizar estas reuniones y de ser posible realizará un informe mensual para permitirle formular estrategias para el siguiente período o corregir errores futuros. El propósito de esta estrategia no solo es fomentar el trabajo en equipo sino que también, las relaciones interpersonales, comunicación, motivación y liderazgo, ya que pretende crear una cohesión más profunda entre los miembros de cada unidad organizacional al ser partícipe de estas reuniones y aportar ideas.

b. POLÍTICAS.

- i. Crear un clima organizacional positivo, donde todos estén al tanto de sus compañeros, enriqueciendo las relaciones interpersonales entre el equipo, y con ello, que el flujo de trabajo sea mucho más eficiente y productivo.
- ii. Permitir la participación activa en el logro de las metas y objetivos haciendo énfasis en la cooperación y comunicación.
- iii. Integrar el equipo de trabajo de cada área y unidad organizacional para lograr las metas colectivas asignadas.
- iv. Que no surjan conflictos laborales que afecten el desarrollo de las actividades entre empleados, áreas y/o jefaturas después de la implementación de esta propuesta.
- v. La aplicación de políticas orientadas al trabajo en equipo y todos sus componentes se reflejarán en evaluaciones del desempeño positivas en cada empleado y los contribuyentes recibiendo un servicio de calidad.

c. PROPUESTA.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE ALTO IMPACTO.	Duración: 8 horas.
Población Meta: Dirigido a 100 empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.	
Objetivo: Desarrollar las capacidades y habilidades de cada grupo de trabajo, incentivándolos a fomentar la comunicación, confianza, cooperación, compromiso y crear estrategias para lograr el objetivo esperado.	
Temario: <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué es trabajo en equipo? 2) Las empresas se replantean su forma de trabajar. 3) Saber trabajar en equipo está muy solicitado. 4) ¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo? 5) Características de los equipos que trabajan juntos. 	

- 6) Como se trabaja creativamente en equipo.
- 7) Beneficios de trabajar en equipo.
- 8) Estrategias para trabajar en equipo.

Presupuesto de capacitación trabajo en equipo	
Descripción	Costo unitario
Aportación alcaldía (20%)	\$ 136.00
Aportación INSAFORP (80%)	\$ 544.00
Total	\$ 680.00

4. RELACIONES INTERPERSONALES.

Es necesario dar a conocer a los empleados la importancia de una convivencia armoniosa y fomentar el respeto entre compañeros de trabajo. Se busca la armonía, empatía y espíritu de colaboración y no generar discusiones ni discrepancias por motivos religiosos, políticos o de otra índole que no sea laboral, familiar o de compañerismo.

a. ESTRATEGIAS.

- i. Se propone una capacitación en relaciones interpersonales para que el empleado reconozca la importancia de relacionarse con sus compañeros y compañeras para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo óptimo de sus actividades.
La Unidad de Recursos Humanos junto a la jefatura de cada unidad, enviarán a aquellos empleados que consideren con mayor necesidad de mejorar sus relaciones interpersonales para priorizar en la capacitación propuesta. Posteriormente evaluarlos para determinar el impacto real que tuvo el proceso e implementar una medida similar cuando surjan conflictos, siempre que sea necesario, para motivar al personal que la administración considerará primero la mejora de las condiciones de los empleados antes que la terminación de la relación laboral.

- ii. Promover un ambiente de apertura con los empleados y respeto como miembros de un equipo de trabajo en la búsqueda de fines comunes, propiciando la discusión y solución de conflictos que puedan ser ocasionados por diferencia de ideas, creencias y conocimientos que en el largo plazo puedan crear división y trabajarlos con los involucrados para encontrar un acuerdo que beneficie al clima organizacional, enfocándose en los procesos internos de comunicación dando prioridad a las relaciones jefe-subordinado en un clima de respeto y confianza, que al jefe no se le vea como capataz, caporal u otra índole sino como la persona que dirige y orienta. Cuando los conflictos no puedan ser solucionados entre el empleado y su jefe inmediato se solicitará la intervención de la Unidad de Recursos Humanos para mediar en la situación y como última instancia al Concejo Municipal para decidir sobre las bases legales pertinentes.

b. POLÍTICAS.

- i. Las relaciones humanas deben potenciarse permanentemente, optimizando al máximo posible sus capacidades, motivación e implicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como la consecución de un buen clima laboral.
- ii. La igualdad en el trato entre hombres y mujeres es un compromiso asumido por la administración y fomentado por los miembros de las diferentes áreas organizacionales.
- iii. El respeto es una de las bases principales de actuación y guía para el desarrollo de las actividades en cada empleado de la institución.
- iv. Establecer el diálogo como primera medida en todos los casos para solventar los conflictos que surjan en el desarrollo de las actividades.
- v. Evitar culpar directamente a terceros de los errores, compartir y celebrar el éxito de los compañeros manteniendo siempre una actitud positiva y constructiva.
- vi. Ayudar y dejarse ayudar para construir unas relaciones laborales aceptables, lo cual se reflejará en el estado del clima organizacional.
- vii. Tratar a cada empleado con dignidad y no tolerar ningún caso de discriminación, acoso o abuso.

c. PROPUESTA.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: ORIENTACIÓN ESTRATEGICA A RESULTADOS.	Duración: 8 horas.
Población Meta: Dirigido a 100 empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.	
Objetivo: Desarrollar las capacidades y habilidades de cada grupo de trabajo, incentivándolos a fomentar la comunicación, confianza, cooperación, compromiso y crear estrategias para lograr el objetivo esperado.	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La actitud personal, como punto de partida para mejorar el compromiso, las relaciones interpersonales y la orientación a resultados. 2) Saliendo de la zona de confort, rompiendo paradigmas. 3) Autoconocimiento, fortalezas y debilidades personales. 4) Fortaleciendo el compromiso a través de los objetivos y metas. 5) Visión compartida. (Alineando la visión, misión y valores de la organización con las de los colaboradores) 6) La importancia del trabajo colaborativo para mejorar la orientación a resultados. 7) Liderando equipos de alto desempeño. 8) Viviendo una cultura organizacional. 9) Líderes inspiradores que potencian la cultura de la empresa. 10) Transforman a sus equipos las formas de trabajo con enfoque a resultados. 11) Líderes que acompañan a sus equipos al logro de los objetivos organizacionales. 	

Presupuesto de capacitación en relaciones interpersonales

Descripción	costo unitario
Aportación alcaldía (20%)	\$ 136.00
Aportación INSAFORP (80%)	\$ 544.00
Total	\$ 680.00

5. COMPENSACIÓN.

Debido a que la compensación es uno de los elementos que permite a la organización atraer o retener al personal que necesita y a los empleados satisfacer sus necesidades materiales inmediatas; es de suma importancia mantener especial atención en la percepción y satisfacción del empleado así como el balance que como alcaldía debe tener en los fondos presupuestarios destinados a este rubro. De los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual se pudo determinar los siguientes aspectos que deben considerarse para abordar esta situación y mejorar el clima organizacional.

a. ESTRATEGIAS.

- i. Las políticas y procedimientos a implementar deben ser fácil de entender para los empleados y de supervisar para los encargados de aplicarlas, por lo que la Unidad de Recursos Humanos se sugiere elabore un paquete o programa de compensación total, que incluya el salario base, bonificaciones, prestaciones adicionales a las de ley, incentivos, y cualquier elemento que pueda ser recibido por los empleados para que sea de su conocimiento y les motive a ejecutar sus actividades. Dicha medida se sugiere se comunique en una reunión general para que sea compartida y las dudas que surgieren de los empleados aclaradas y tomadas en cuenta si se desean hacer correcciones.
- ii. Definir un vínculo claro entre el desempeño y la compensación, entendido como salarios equitativos por buen desempeño y bonificaciones adicionales para aquellos empleados sobresalientes de aquellos que solo cumplieron con las tareas asignadas pero no realizaron esfuerzos que fueran más allá de sus obligaciones. De esta forma se desarrollará un sentimiento de compromiso en los empleados a través de la implementación de procesos, procedimientos y políticas que aborden sus necesidades respecto a la compensación que reciben, y la administración podrá justificar porque hay empleados en los mismos puestos pero con salarios diferentes. Para este fin, cada gerencia y jefatura coordinará con la Unidad de Recursos Humanos una revisión de los salarios actuales.

b. POLÍTICAS.

- i. Realizar una revisión de los salarios determinada por el puesto de trabajo, tiempo de servicio y resultados del desempeño obtenido por el empleado anualmente.
- ii. Los empleados de una misma área ejecutando una misma labor en un puesto similar deben tener remuneraciones iguales, y en caso de ser mayor debe existir un justificante que avale la diferencia salarial.
- iii. Establecer normas y procedimientos que sean del conocimiento de los empleados para optar a aumentos salariales y les permita competir para solicitar estas mejoras.
- iv. Implementar campañas de revisión salarial semestral o anualmente según considere la Unidad de Recursos Humanos y la Gerencia Administrativa donde el empleado pueda optar o presentar una solicitud formal para la evaluación de su salario en vías de buscar un aumento.
- v. Las retribuciones a los empleados se compensarán con las tareas asignadas en el puesto de trabajo. Siempre considerando el tiempo de servicio, habilidad, diligencia, compromiso, responsabilidad y todos los factores que los jefes inmediatos consideren aporten a la mejora en el desarrollo de las actividades.
- vi. Los aumentos salariales, serán aprobados por el Concejo Municipal luego de que la Unidad de Recursos Humanos haya analizado la viabilidad y méritos del aumento.
- vii. Las promociones se estudiarán para aquellos empleados que cumplan con el tiempo de servicio necesario y serán comunicados que están en proceso de consideración de las mismas.
- viii. Los bonos especiales, constituirán una compensación extraordinaria recomendada y con la responsabilidad de los jefes de cada área luego de estudiar el desempeño del empleado, bajo estudio y consideración de la Unidad de Recursos Humanos y la aprobación del Concejo Municipal.

6. DESEMPEÑO.

Considerando que en este elemento lo más importante son las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de los empleados y como los utilizan, en el sentido del desarrollo de competencias; y que, los resultados obtenidos determinan posibles incrementos salariales, ascensos y finalmente, la calidad del servicio recibido por los contribuyentes se vuelve muy importante determinar puntos que lo mejoren consistentemente y que a su vez interactúen positivamente en otros elementos como la motivación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y compensación.

Es así como se proponen las siguientes políticas, estrategias y recomendaciones para realizar una mejora.

a. ESTRATEGIAS.

- i. Se sugiere que la Unidad de Recursos Humanos implemente encuestas internas periódicas trimestrales o semestralmente para sondear el estado de ánimo y percepción de los empleados respecto a factores como equidad salarial, bonificaciones; y factores ambientales tales como, ventilación, iluminación, entre otros y actuar a partir de los resultados para efectuar los cambios necesarios.

En el período a evaluar, se deberá reunir a todo el personal para explicar el objetivo y el proceso para llevar a cabo la actividad en la alcaldía. Se realizará una inducción a los gerentes y jefes, la cual será impartida por Recursos Humanos, quien será responsable de enviar los formularios vía correo a cada jefatura, para su respectiva evaluación. Y las jefaturas tendrán como máximo cinco días hábiles, después de recibidos los formularios para la realización de las encuestas de sus subalternos.

Las jefaturas después de haber completado el formulario deberán imprimirlo para informar sobre los resultados a Recursos Humanos tanto vía digital como impreso para su tabulación final y proceder con las acciones necesarias.

- ii. La Unidad de Recursos Humanos debe participar más en las actividades relacionadas a informar, apoyar y gestionar el talento humano en la alcaldía, ya que de acuerdo al diagnóstico de la situación actual, expuesto en el capítulo II de este trabajo de

investigación, es una de las acciones que más recomiendan los jefes de áreas.

La participación de todos los empleados es importante ya que muchos de ellos expresan falta de cooperación entre unidades y áreas organizacionales, además fomentar dicha participación a modo de cooperación, permitirá mejorar el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación y finalmente esto influirá positivamente en el desempeño y generará un buen clima organizacional.

b. POLÍTICAS.

Con las siguientes políticas se pretende crear una mayor inclusión en el proceso de los empleados así como un conocimiento más consistente de las evaluaciones y como los resultados afectan al clima organizacional de la alcaldía, para que la información sirva en favor de tomar medidas objetivas y beneficie a la administración en general.

- i. Se evaluará a todo el personal de la alcaldía respetando la estructura organizativa. En el caso de las jefaturas y gerencias serán evaluadas por el Concejo Municipal.
- ii. La Unidad de Recursos Humanos se encargará de enviar los formularios de evaluación a las diferentes unidades donde existan empleados que cumplan años de servicio, y requerirá su devolución en un tiempo establecido, mediante este instrumento.
- iii. La evaluación le corresponderá hacerla y firmarla al jefe inmediato de cada empleado. Esta se hará previa entrevista, donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad.
- iv. El empleado, si está de acuerdo, firmará el formulario de evaluación, de lo contrario, solicitará una revisión a su superior. De no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al encargado de área según línea jerárquica. Si en esa instancia no se logra el acuerdo se llevará el caso de apelación a la Unidad de Recursos Humanos.
- v. Los resultados de la evaluación serán determinantes para tomar acción de personal que amerita el caso, tales como: ratificación del cargo, reconocimiento, capacitación, promoción y/o aumento salarial.
- vi. El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación.
- vii. Cuando un empleado se traslade o rote, su evaluación se solicitará luego de seis meses de estar en su nueva área de trabajo.

- viii. Si un empleado resulta calificado: con la calificación mínima, se determinará si es falta de capacitación o por cualquier otra razón. Se tomarán las medidas correctivas necesarias para que estos mejoren su rendimiento, de no haber mejora será responsabilidad de las instancias respectivas, realizar los procesos legales correspondientes.

7. INFRAESTRUCTURA

a. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORAR LAS INSTALACIONES.

Se propone realizar una mejora a las instalaciones ya que actualmente no posee un acceso para personas con capacidades especiales. También, es necesario renovar de igual forma la imagen del establecimiento pintando con colores que mejoran la iluminación y crean una mejor sensación en la estancia tanto para los visitantes como los empleados que ejecutan sus actividades.

b. IMPORTANCIA.

El ambiente físico que rodea a los empleados mientras desarrolla sus actividades influye de manera indirecta y en muchos casos directa en su desempeño, ya sea por las condiciones de iluminación, ventilación y acceso, afectando los resultados que se espera de ellos.

c. OBJETIVO.

Crear un espacio físico que permita las condiciones idóneas para el desarrollo de las actividades de los empleados y el acceso de personas con capacidades especiales que se presenten a la alcaldía a realizar trámites.

d. POLÍTICAS.

- i. La renovación de la imagen de las instalaciones debe someterse a consideración con un período mínimo de dos años considerando los factores de desgaste de las pinturas, iluminación y las necesidades de los empleados y contribuyentes.
- ii. El mantenimiento debe incluir aspectos como la cantidad histórica de contribuyentes realizando trámites y las limitaciones presupuestarias.

- iii. Es responsabilidad de los empleados cuidar que las instalaciones se mantengan cuidadas, particularmente las paredes, para que la vida útil de la pintura no disminuya por negligencia.

e. PROPUESTA DE MEJORA A LAS INSTALACIONES.

- i. **Renovación de la pintura de las paredes de las instalaciones:** se sugiere utilizar colores pastel en la gama de los blancos, porque generan un ambiente de mayor relajación así como también mejoran la iluminación de las instalaciones por lo que afectará positivamente a la percepción del lugar para empleados y contribuyentes. Además no son colores del partido político que gobierna.
- ii. **Construcción de rampa de acceso para personas con capacidades especiales:** ya que actualmente no se cuenta con esta en la entrada de la alcaldía y no requerirá de una gran inversión, debido a que la rampa a construir sería sencilla solo para facilitar el acceso de sillas de ruedas y no supongan escalones como los que existen actualmente que representan un mayor esfuerzo para las personas que ingresan a las instalaciones.

f. PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DE LAS INSTALACIONES.

A continuación, se presenta el presupuesto para la mejora de las instalaciones de acuerdo al criterio del equipo de investigación. * La mano de obra fue calculada según comunicación con un albañil y su respectivo auxiliar.

Presupuesto para mejora de las instalaciones				
Cantidad	Descripción	Unidad / Medida	Precio Unitario	Total
5	Pintura	Galón	\$ 12.50	\$ 62.50
2	Rodillo y bandeja	Unidad	\$ 4.25	\$ 8.50
2	Extensión para rodillo	Unidad	\$ 9.95	\$ 19.90
2	Brochas	Unidad	\$ 4.95	\$ 9.90
4	Cemento	Bolsa	\$ 8.50	\$ 34.00
10	Arena	Metro	\$ 1.00	\$ 10.00
1	Pala	Unidad	\$ 5.85	\$ 5.85
	Mano de obra (*)		\$ 150.00	\$ 150.00
Total				\$ 300.65

Precios incluyen IVA

8. ERGONOMÍA.

a. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE RENOVAR EL MOBILIARIO Y EQUIPO.

A través de la observación directa durante el diagnóstico de la situación actual se determinó que el equipo tecnológico que posee la alcaldía está desfasado; además, el aire acondicionado no posee la capacidad para abarcar todas las áreas de las instalaciones por lo que deben complementar la necesidad de ventilación y ambiente con ventiladores.

b. IMPORTANCIA.

Las herramientas para el desarrollo de las actividades deben ser las óptimas para no provocar atrasos en los resultados o pérdida de información valiosa en el caso de los equipos electrónicos y computacionales. Por lo que se vuelve importante renovar el hardware de las computadoras que se utiliza en la alcaldía por equipo más moderno y que pueda suplir la necesidad actual. De igual forma, la ventilación por aire acondicionado para las áreas que no la poseen para que los equipos electrónicos mantengan su vida útil y el personal pueda desempeñar mejor sus labores.

c. OBJETIVO.

Mejorar las condiciones ambientales de los empleados para el desarrollo de sus actividades y modernizar los servicios ofrecidos garantizando el resguardo de información en equipos modernos.

d. POLÍTICAS.

- i. A cada empleado se le asignará bajo registro escrito, el mobiliario y equipo necesario para el buen desempeño de sus funciones.
- ii. El mobiliario y equipo debe ser seleccionado de acuerdo al espacio y las necesidades de cada puesto de trabajo.
- iii. Todo empleado que utilice bienes muebles de la alcaldía es responsable del control,

mantenimiento y buen uso de los mismos.

- iv. A los bienes muebles se les deberá dar el mantenimiento preventivo y correctivo necesario, con el propósito de prolongar la vida útil de los mismos por parte del área correspondiente.

e. PROPUESTA DE RENOVACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

- i. **Compra de equipo de cómputo:** que debe incluir monitor, CPU, teclado, mouse, UPS para conectar los diferentes accesorios y módulo para su instalación y adecuación. Como parte de un plan piloto se propone que se instalen y/o renueven dos equipos de cómputo por unidad/área organizativa.
- ii. **Compra e instalación de aire acondicionado:** se sugiere un modelo que sea fácil de instalar y de mantenimiento sencillo, que reemplace las áreas donde actualmente se utilizan ventiladores para mejorar las condiciones ambientales.

f. PRESUPUESTO DE RENOVACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

Presupuesto de renovación de mobiliario y equipo.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
24	CPU	\$ 408.00	\$ 9,792.00
24	Monitor	\$ 100.00	\$ 2,400.00
24	Teclado	\$ 5.00	\$ 120.00
24	Mouse	\$ 5.00	\$ 120.00
24	UPS	\$ 57.00	\$ 1,368.00
24	Módulo para computadora	\$ 31.00	\$ 744.00
4	Aire acondicionado	\$ 750.00	\$ 3,000.00
4	Mantenimiento	\$ 165.00	\$ 660.00
Total			\$ 18,204.00

Precios incluyen IVA

9. CAPACITACIÓN.

a. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Se realizó el diseño considerando los resultados del diagnóstico, determinando que los empleados deben fortalecer los elementos del clima organizacional: motivación, liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales; añadiendo la comunicación como un elemento mencionado como importante y necesario que debe ser considerado dentro del plan. La necesidad de reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados a través de capacitaciones surge ya que la mayoría afirma que es necesario, y que estas se apeguen a las necesidades de cada puesto de trabajo para encontrar nuevas técnicas que les ayuden a realizar de manera más eficiente sus labores, de esta forma mejorar el desempeño y beneficiar a la institución en general.

b. IMPORTANCIA.

La capacitación es un aporte sustancial para mejorar el rendimiento laboral, y un beneficio que en administraciones pasadas no estaba al alcance de los empleados. La implementación de este plan logrará que los empleados alcancen un mejor desempeño en sus actividades, y beneficiando también a los contribuyentes.

c. OBJETIVO.

Establecer un plan de capacitación que posibilite el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades de los empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque para optimizar su desempeño laboral.

d. POLÍTICAS.

- i. Los empleados deben asistir puntualmente a las sesiones durante cada capacitación.
- ii. El personal que será capacitado debe recibir un comunicado donde se le notifique de la fecha, hora y lugar donde se desarrollará la capacitación.
- iii. Debe darse seguimiento del desempeño de los empleados que han recibido

capacitación para determinar los cambios sustanciales que surjan por su participación, para corregir, mejorar y desarrollar mejor futuros programas destinados a esta actividad.

e. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.

Se propone que las capacitaciones se realicen en la alcaldía utilizando el salón con que se cuenta en las instalaciones por comodidad y cercanía, los días sábados de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

La Unidad de Recursos será la encargada de coordinar lo referente a este proceso en cuanto a fecha, lugar, hora y personas a capacitarse como se menciona en una de las políticas propuestas anteriormente, por medio de un comunicado.

Para el desarrollo de esta propuesta se estima que los costos por capacitación serán cubiertos en un 20% por la alcaldía ya que el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) cubriría el 80%.

Los costos referentes a materiales y otros requerimientos como refrigerios se cubrirán con fondos propios y previamente aprobados por el Concejo Municipal.

Se capacitará a 100 empleados del personal administrativo que se propone dividir en dos grupos de 50 personas para los cursos en motivación laboral, trabajo en equipo, relaciones interpersonales enfocadas en orientación estratégica a resultados y mejora del desempeño por medio de excelencia en el servicio al cliente.

Las capacitaciones en liderazgo para el cambio y comunicación están dirigidas a los 14 gerentes y jefes de cada área o unidad por considerarse que son esenciales para las labores que desarrollan y de igual forma se realizaran en las instalaciones de la alcaldía en el salón antes mencionado.

Se recomienda también que los empleados que asistan a estas capacitaciones se les reconozcan como tiempo extra de sus actividades laborales.

Durante el desarrollo de las capacitaciones se realizarán dinámicas con el propósito de

aplicar los conocimientos adquiridos.

Finalmente, la capacitación será impartida por el personal de la empresa capacitadora Soluciones Consultan de acuerdo a la cotización realizada por el equipo de investigación, quienes trabajan en apoyo y realizan el cobro del costo a INSAFORP. (Ver Anexo N° 8).

i. Costos.

Los costos totales por capacitaciones estarán determinados por el número de personas a capacitarse ya que los precios presentados a continuación son únicamente para grupos de mínimo de 15 personas a un máximo de 30.

Por tanto las capacitaciones en liderazgo y comunicación al ser un grupo de 14 personas no variarían según el precio presentado, mientras que las capacitaciones en motivación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales están proyectadas para cuatro grupos de 25 personas haciendo un total de 100 empleados a capacitarse por lo que el precio total variará según se muestra en el presupuesto de capacitaciones.

Dentro de los costos se incluye lo referente a refrigerios y almuerzos para los empleados ya que las sesiones están proyectadas con una duración de ocho horas de acuerdo a la empresa capacitadora, por lo que se harán dos recesos donde se proporcionará refrigerio con un valor estimado de \$2.00 y un almuerzo estimado en \$3.50 por persona.

1) Costos de las capacitaciones.

El cálculo para las capacitaciones en motivación laboral, trabajo en equipo y relaciones interpersonales se realizó considerando el precio unitario multiplicado por cuatro grupos de veinticinco personas como se explica anteriormente dando como resultado el costo total presentado.

Presupuesto de las capacitaciones				
N°	Nombre de la capacitación	Costo Unitario	IVA	Costo Total
1	Motivación laboral	\$ 79.65	\$ 10.35	\$ 360.00
2	Liderazgo para el cambio	\$ 150.45	\$ 19.55	\$ 170.00
3	Comunicación efectiva	\$ 150.45	\$ 19.55	\$ 170.00
4	Trabajo en equipo	\$ 150.45	\$ 19.55	\$ 680.00
5	Relaciones interpersonales	\$ 150.45	\$ 19.55	\$ 680.00
Aportación INSAFORP (80%)				\$ 1,648.00
Aportación alcaldía (20%)				\$ 412.00
Total a pagar				\$ 2,060.00

En las capacitaciones de Motivación laboral, trabajo en equipo y en relaciones interpersonales serán 4 grupos de 25 empleados.

2) Costo de materiales y otros requerimientos.

Presupuesto de materiales y requerimientos para las capacitaciones.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
100	Libretas	\$ 1.10	\$ 110.00
10	Caja de bolígrafos 12 unidades	\$ 2.00	\$ 20.00
100	Refrigerios	\$ 2.00	\$ 200.00
100	Almuerzos	\$ 3.50	\$ 350.00
Total			\$ 680.00

f. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES.

i. Capacitación en motivación.

Se dará a conocer que es la motivación, la diferencia entre motivación y satisfacción, y a continuación desarrollar otros temas relacionados, como las necesidades, expectativas y la equidad. Se busca mejorar los niveles de motivación en los empleados ya que aunque no son deficientes existe una gran oportunidad de mejorarlos.

ii. Capacitación en liderazgo.

Con la capacitación en liderazgo se busca abordar el efecto del cambio en las organizaciones, explicar las diferentes formas de resistencia al mismo, determinar las

actitudes favorables y negativas que trae. Además, los rasgos que definen a los líderes efectivos, los hábitos de una persona eficaz, la importancia del empoderamiento personal y las implicaciones de la adaptación al cambio.

iii. Capacitación en comunicación.

Se abordará la comunicación como complemento que potencie los otros elementos del clima organizacional en la propuesta, se busca determinar qué es y qué elementos la componen, dar a conocer los diferentes tipos, canales, vías y estilos para lograr explicar que es una comunicación efectiva y que pasos deben seguirse para lograrla.

iv. Capacitación en trabajo en equipo.

Se desarrollará la importancia del trabajo en equipo, aspectos importantes, los cambios que enfrentan las organizaciones respecto a la forma en que ejecutan el trabajo, porque se ha vuelto vital para desarrollar las actividades y el logro de los objetivos organizacionales, y como este beneficia y provee de estrategias para la mejora.

v. Capacitación en relaciones interpersonales.

Se fomentará la participación y explicará contenido relacionado con la actitud personal y como juega un papel decisivo en las relaciones interpersonales, y para ello debe salirse de la zona de confort. Se debe determinar el autoconocimiento que permita descubrir y evaluar las fortalezas y debilidades personales. Abordar la importancia del trabajo colaborativo para mejorar la orientación a resultados y vivir una cultura organizacional. También, como las formas de trabajo con enfoque a resultados transforman a los equipos y como los líderes deben acompañar a sus equipos en el logro de objetivos organizacionales.

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Motivación Laboral				Duración: 8 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	25'	¿Qué es motivación?	Dar a conocer las definiciones de motivación y participar con los asistentes sobre las nociones que poseen respecto al tema	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
08:45 a. m.	30'	Motivación y satisfacción	Saber identificar las diferencias entre motivación y satisfacción	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:15 a. m.	30'	Mapas mentales	Dar a conocer los diferentes tipos de mapas mentales y sus definiciones	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
09:45 a. m.	30'	Refrigerio				
10:15 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	

10:20 a. m.	30'	Funciones básicas del cerebro	Explicar y exponer las distintas funciones básicas del cerebro	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
10:50 a. m.	35'	Valores	Dar a conocer y discutir los distintos tipos de valores involucrados en la motivación	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
11:25 a. m.	35'	Teorías de contenidos	Explicar las diferentes teorías de contenidos que existen.	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
12:00 m.	55'	Almuerzo				
12:55 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	
01:00 p. m.	20'	Necesidades de Maslow	Determinar las diferentes necesidades de acuerdo a Maslow	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:20 p. m.	20'	Teoría de McClelland	Explicar la teoría de McClelland referente a la motivación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:40 p. m.	20'	Los dos factores de Herzberg	Dar a conocer los dos factores de Herzberg y como intervienen en la motivación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:00 p. m.	20'	Refrigerio				
02:20 p. m.	5'	Etapa IV		Expositiva	Facilitador	
02:25 p. m.	25'	Teorías de procesos	Explicar las teorías de procesos y determinar sus contenidos	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop

02:50 p. m.	25'	Las expectativas de Vroom	Dar a conocer las expectativas de Vroom e implementar ejemplos por medio de los participantes	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:15 p. m.	25'	La equidad de Adams	Exponer de que trata la equidad de Adams y cómo afecta a la motivación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Liderazgo para el cambio				Duración: 16 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	85'	El cambio en las organizaciones	Abordar el efecto del cambio en las organizaciones y crear un debate respecto al tema.	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:45 a. m.	30'	Refrigerio				
10:15 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
10:20 a. m.	85'	Diferentes formas de resistencia a los procesos de cambio	Explicar las diferentes formas de resistencia a los procesos de cambio	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
11:45 a. m.	55'	Almuerzo				
12:40 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	
12:45 p. m.	75'	Actitudes favorables y negativas frente al cambio	Determinar las actitudes favorables y negativas frente al cambio en las organizaciones	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop

02:00 p. m.	20'	Refrigerio				
02:25 p. m.	5'	Etapa IV		Expositiva	Facilitador	
02:30 a. m.	70'	Enfrentando la mayor barrera "el miedo"	Dar a conocer porque la mayor barrera a la que se enfrentan las organizaciones es "el miedo"	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Liderazgo para el cambio				Duración: 16 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	85'	Rasgos de los líderes efectivos	Determinar los rasgos que definen a los líderes efectivos y realizar participación de los asistentes	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:45 a. m.	30'	Refrigerio				
10:15 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
10:20 a. m.	85'	Adaptación al cambio	Dar a conocer las implicaciones de la adaptación al cambio	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
11:45 a. m.	55'	Almuerzo				
12:40 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	
12:45 p. m.	75'	Hábitos de una persona eficaz	Explicar los hábitos de una persona eficaz y permitir la participación de los asistentes para enriquecer la temática.	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:00 p. m.	20'	Refrigerio				

02:25 p. m.	5'	Etapa IV		Expositiva	Facilitador	
02:30 a. m.	70'	Yo administro el cambio	Dar a conocer la importancia del empoderamiento personal en la faceta de administrar el cambio como individuo	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN EFECTIVA.	Duración: 16 horas.
Población Meta: Dirigido a 14 gerentes y jefes de las diferentes unidades.	
Objetivo: Orientar el desempeño de las relaciones laborales en función de una correcta motivación que supla las competencias personales y las meas de la organización.	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué es comunicación? 2) Medios de comunicación. 3) Tipos de comunicación. 4) Como comunicarse por correo electrónico. 5) Canales de comunicación. 6) Vías de comunicación. 7) Estilo de comunicación. 8) ¿Qué es comunicación efectiva? 9) Pasos para una comunicación efectiva. 10) Consejos para conseguir una mejor comunicación. 11) Principios de la comunicación. 12) Reglas básicas para una comunicación efectiva. 13) Errores al escuchar. 14) Barreras en la comunicación. 15) Retroalimentación o feedback 16) La empatía. 17) La formación del orador. 	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Comunicación efectiva				Duración: 16 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	60'	¿Qué es comunicación?	Determinar que es la comunicación y los elementos que la componen.	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:20 a. m.	30'	Refrigerio				
09:50 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
09:55 a. m.	50'	Medios de comunicación	Explicar los medios de comunicación y sus implicaciones en las organizaciones	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
10:55 a. m.	60'	Tipos de comunicación	Dar a conocer los diferentes tipos de comunicación y permitir la participación de los asistentes.	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
11:55 a. m.	60'	Almuerzo				
12:55 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	

01:00 p. m.	20'	Como comunicarse por correo electrónico	Explicar cómo comunicarse efectivamente a través de un correo electrónico	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:20 p. m.	20'	Canales de comunicación	Dar a conocer los canales de comunicación y sus usos.	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:40 p. m.	20'	Vías de comunicación	Explicar en qué consisten las vías de comunicación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:00 p. m.	20'	Refrigerio				
02:20 p. m.	5'	Etapa IV		Expositiva	Facilitador	
02:25 p. m.	25'	Estilo de comunicación	Exponer en qué consisten los estilos de comunicación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:50 p. m.	25'	¿Qué es comunicación efectiva?	Determinar que es la comunicación efectiva y su impacto en las organizaciones	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:15 p. m.	25'	Pasos para una comunicación efectiva	Dar a conocer los pasos para una comunicación efectiva	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Comunicación efectiva				Duración: 16 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	60'	Consejos para conseguir una mejor comunicación	Presentar los consejos para conseguir una mejor comunicación dentro y fuera de la organización	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:20 a. m.	30'	Refrigerio				
09:50 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
09:55 a. m.	50'	Principios de la comunicación	Determinar los principios de la comunicación	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
10:55 a. m.	60'	Reglas básicas para una comunicación efectiva	Abordar las reglas básicas para una comunicación efectiva	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
11:55 a. m.	60'	Almuerzo				
12:55 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	

01:00 p. m.	40'	Errores al escuchar	Explicar los errores al escuchar que pueden suceder en la comunicación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:40 p. m.	20'	Barreras en la comunicación	Determinar las barreras en la comunicación	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:00 p. m.	20'	Refrigerio				
02:20 p. m.	5'	Etapa IV		Expositiva	Facilitador	
02:25 p. m.	25'	Retroalimentación o feedback	Dar a conocer y explicar el concepto de retroalimentación o feedback	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:50 p. m.	25'	La empatía	Abordar la empatía como componente importante en el proceso de comunicación	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:15 p. m.	25'	La formación del orador	Exponer la importancia de la formación del orador	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Trabajo en equipo				Duración: 8 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	50'	¿Qué es trabajo en equipo?	Determinar los aspectos más importantes e influyentes del trabajo equipo en la organización	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:10 a. m.	50'	Las empresas se replantean su forma de trabajar	Abordar los cambios que enfrentan las organizaciones respecto a la forma en que ejecutan el trabajo	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
10:00 a. m.	30'	Refrigerio				
10:30 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
10:35 a. m.	45'	Saber trabajar en equipo está muy solicitado	Explicar porque se ha vuelto vital para las organizaciones el trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop

11:20 a. m.	50'	¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo?	Dar a conocer porque el trabajo en equipo es importante para el desarrollo de las actividades	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
12:10 p. m.	60'	Almuerzo				
01:10 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	
01:15 p. m.	30'	Características de los equipos que trabajan juntos	Explicar las características de los equipos que trabajan juntos	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
01:45 p. m.	30'	Como se trabaja creativamente en equipo	Determinar cómo se trabaja creativamente en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
02:15 p. m.	20'	Refrigerio				
02:35 p. m.	5'	Etapa IV				
02:40 p. m.	30'	Beneficios de trabajar en equipo	Abordar los beneficios para los organizaciones del trabajo en equipo	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:10 p. m.	30'	Estrategias para trabajar en equipo	Exponer las estrategias del trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

Capacitación: Relaciones interpersonales				Duración: 8 Horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a. m.	5'	Bienvenida y presentación.	Presentación del facilitador y descripción de la importancia de la capacitación	Participativa	Facilitador	
08:05 a. m.	10'	Introducción	Presentación de la agenda a desarrollar	Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:15 a. m.	5'	Etapa I		Expositiva	Facilitador	Proyector y laptop
08:20 a. m.	25'	La actitud personal, como punto de partida para mejorar el compromiso, las relaciones interpersonales y la orientación a resultados	Exponer y analizar como la actitud personal juega un papel decisivo en las relaciones interpersonales	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
08:45 a. m.	30'	Saliendo de la zona de confort, rompiendo paradigmas	Explicar porque salir de la zona de confort determina la ruptura de paradigmas	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
09:15 a. m.	30'	Autoconocimiento, fortalezas y debilidades personales	Determinar cómo el autoconocimiento permite descubrir y evaluar las fortalezas y debilidades personales	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
09:45 a. m.	30'	Refrigerio				

10:15 a. m.	5'	Etapa II		Expositiva	Facilitador	
10:20 a. m.	30'	Fortaleciendo el compromiso a través de los objetivos y metas.	Dar a conocer cómo puede fortalecerse el compromiso a través de los objetivos y metas	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
10:50 a. m.	35'	Visión compartida. (Alineando la visión, misión y valores de la organización con las de los colaboradores)	Analizar la visión compartida de la organización y los colaboradores	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
11:25 a. m.	35'	La importancia del trabajo colaborativo para mejorar la orientación a resultados	Determinar la importancia del trabajo colaborativo para mejorar la orientación a resultados	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
12:00 m.	55'	Almuerzo				
12:55 p. m.	5'	Etapa III		Expositiva	Facilitador	
01:00 p. m.	30'	Liderando equipos de alto desempeño	Abordar el liderazgo de equipos de alto desempeño	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
01:30 p. m.	30'	Viviendo una cultura organizacional	Dar a conocer la importancia de vivir una cultura organizacional	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
02:00 p. m.	20'	Refrigerio				
02:20 p. m.	5'	Etapa IV				
02:25 p. m.	25'	Líderes inspiradores que potencian la cultura de la empresa	Explicar cómo los líderes inspiradores potencian la cultura organizacional	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop

02:50 p. m.	25'	Transforman a sus equipos las formas de trabajo con enfoque a resultados	Analizar como las formas de trabajo con enfoque a resultados transforman a los equipos	Expositiva, participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:15 p. m.	25'	Líderes que acompañan a sus equipos al logro de los objetivos organizacionales	Determinar cómo los líderes acompañan a sus equipos al logro de objetivos organizacionales	Expositiva, participativa	Facilitador	Proyector y laptop
03:40 p. m.	15'	Comentarios, preguntas y respuestas	Abrir el espacio para que los participantes realicen comentarios o preguntas que puedan ser respondidas por el facilitador.	Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, proyector y laptop
03:55 p. m.	5'	Cierre de sesión			Facilitador	

g. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

La evaluación es importante para determinar si la capacitación ha generado un cambio positivo y útil en el aprendizaje del empleado. También, demostrará si los objetivos planteados para su implementación son alcanzados después de cada capacitación y al final de todo el plan propuesto.

Se evaluará la importancia que el personal le dio a las capacitaciones que asistieron, el beneficio de los recursos utilizados, y la evaluación de la labor realizada por los facilitadores.

Los empleados estarán motivados a asistir considerando todos los beneficios propuestos lo que permitirá cumplir las metas de asistencia, dinamismo y aprendizaje en los cursos.

Lo anterior mejorará las deficiencias detectadas en el diagnóstico y permitirá formular futuros planes de capacitación.

i. Hoja de evaluación al facilitador.

Nombre de la capacitación: _____

Personal capacitado: 100 empleados.

Objetivo: Recopilar información con el fin de conocer si los cursos impartidos fueron aceptables y cumplieron con las expectativas de los empleados.

Marque con una "X" la opción que considere de acuerdo a su opinión.

E	Excelente	B	Bueno	R	Regular
----------	------------------	----------	--------------	----------	----------------

Evaluación al facilitador	E	B	R
¿Domina el tema?			
¿Explicación de los contenidos?			
¿El facilitador ha expuesto los temas con claridad y respondiendo a las interrogantes realizadas?			
¿Fomenta la participación del grupo?			
Materiales y recursos utilizados			
Uso de material audiovisual			
¿Desarrolla el facilitador la capacitación de forma placentera, participativa y espontánea?			
Tiene empatía y respeto por los derechos y opiniones de los demás.			
Evaluación de los contenidos desarrollados	E	B	R
¿Fueron presentados los objetivos de la capacitación al inicio de la misma y se cumplieron satisfactoriamente?			
¿Los temas estaban ordenados?			
¿Los temas de la capacitación responden a los objetivos planteados?			
¿El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos?			
¿Me pareció interesante?			
Metodología de trabajo aplicada			
¿Lo aplicaría en las actividades diarias dentro de la alcaldía?			
Evaluación en general de los contenidos desarrollados	E	B	R
Entorno de trabajo e instalaciones			
Dinámica general utilizada			
Nivel de satisfacción con la capacitación			
Quisiera continuar recibiendo este tipo de capacitación. Sí, No. ¿Por qué?			

Observaciones:

ii. Hoja de evaluación del participante.

Nombre de la capacitación: _____

Objetivo: Recopilar información con el fin de conocer el desempeño y el nivel de aprendizaje de los empleados.

Marque con una “X” la opción que considere de acuerdo a su opinión.

E	Excelente	B	Bueno	R	Regular
----------	------------------	----------	--------------	----------	----------------

Evaluación al participante	E	B	R
Puntualidad a las capacitaciones			
Atención prestada durante el desarrollo de las actividades			
Participación activa durante las capacitaciones			
Iniciativa			
Entusiasmo en el desarrollo de las actividades			
Actitud mostrada por parte de los participantes			
Integración a las diferentes actividades			
Relación con los demás participantes			
Interés por parte de los participantes			
Comprensión de los contenidos temáticos			

Observaciones.

h. PROPUESTA DE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN.

La Alcaldía Municipal de Quezaltepeque



Otorga el presente

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

A: _____

Por su asistencia a las capacitaciones orientadas a enriquecer los conocimientos y habilidades para el mejoramiento del clima organizacional en la alcaldía.

Dado en Quezaltepeque a los _____ días del mes de _____ de 2019.

Alcalde Municipal

Sustentante

Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE.

El siguiente plan contiene los lineamientos requeridos para la implementación de la propuesta para optimizar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, describiendo los objetivos, políticas, actividades a realizar, recursos humanos, materiales y financieros, consolidado de costos y el cronograma de actividades a realizar.

1. OBJETIVOS.

- a. Realizar la entrega de la propuesta a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque para la ejecución de los elementos que componen las mejoras que deben realizarse al clima organizacional.
- b. Orientar a la Unidad de Recursos en los procedimientos necesarios para la implementación de la propuesta.
- c. Detallar las actividades requeridas para llevar a cabo el plan de implementación.
- d. Determinar los tiempos y costos en que se incurrirá para la aplicación de la propuesta.

2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.

- a. La Unidad de Recursos Humanos deberá encargarse de la ejecución de los elementos para la mejora del clima organizacional.
- b. Se delegará una persona encargada que llevará el control del proceso de implementación en cada Gerencia y Jefatura.
- c. Los resultados deben evaluarse de acuerdo al periodo que se considere prudente para determinar si deben ajustarse los procedimientos o reevaluarse.
- d. Los cambios aplicados deberán comunicarse a todo el personal con la finalidad de involucrar a cada empleado y que estos contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- e. El cronograma de actividades deberá ajustarse en consideración a las

circunstancias en el desarrollo de las actividades y necesidades del personal.

3. ACTIVIDADES A REALIZAR.

- a. Entrega de propuesta al Concejo Municipal para su aprobación y/o aplicación de correcciones y/o sugerencias.
- b. Asesorar a la Unidad de Recursos Humanos sobre el proceso de implementación de la propuesta.
- c. Ejecución de la propuesta, una vez aprobada por el Concejo Municipal y se ha informado debidamente a todos los involucrados, realizando las actividades requeridas que permitan la aplicación correcta y exitosa del plan.
- d. Evaluar los resultados de la aplicación de la propuesta y realizar retroalimentación de considerarlo necesario.

4. RECURSOS.

Para la realización de la propuesta sobre clima organizacional, se deberá contar con recursos humanos, materiales y financieros aplicados de la siguiente manera:

a. HUMANOS.

Como elemento principal para desarrollar el plan de capacitación y directamente vinculado a la mejora del clima organizacional, se requerirá de la participación del personal para que la propuesta sea exitosa, se obtengan los beneficios esperados y las actividades detalladas anteriormente tengan un impacto positivo.

b. MATERIALES.

Comprenden todos los materiales que se necesitarán para la implementación de la propuesta: salón de reuniones, mesas, sillas, pizarra acrílica, material didáctico, equipo audio visual y papelería, anteriormente mencionados en las generalidades del plan de capacitación.

c. FINANCIEROS.

Para el desarrollo de las actividades en esta propuesta se estima que los costos por capacitación serán cubiertos en un 20% por la alcaldía ya que el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) cubriría el 80% por las cotizaciones de los empleados.

Los gastos referentes mobiliario y otros gastos serán cubiertos por la comuna previa aprobación del Concejo Municipal y dentro del presupuesto aprobado para el año corriente con fondos propios.

D. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE GASTOS DE LA PROPUESTA.

Descripción de gastos		Total
Mejora de instalaciones		\$ 300.65
Renovación de mobiliario y equipo		\$ 18,204.00
Capacitaciones		\$ 2,060.00
Aportación INSAFORP (80%)	\$1,648.00	
Aportación alcaldía (20%)	\$ 412.00	
Materiales y otros requerimientos		\$ 680.00
Subtotal		\$ 21,244.65
Imprevistos (10%)		\$ 2,124.46
Inversión Total		\$ 23,369.11

E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

N°	Actividades	Responsable	Período de implementación																
			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
			Semana				Semana				Semana				Semana				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de propuesta a Gerente Administrativo	Equipo de investigación.																	
2	Aprobación de la propuesta por Concejo Municipal.	Concejo Municipal																	
3	Asesoramiento a la Unidad de Recursos Humanos sobre el proceso de implementación.	Equipo de investigación.																	
4	Ejecución de la propuesta.	Unidad de Recursos Humanos																	
5	Evaluación y retroalimentación	Unidad de Recursos Humanos																	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

A. Libros

1. Astarloa, Luis María, Bataller, Roberto y otros, Habilidades directivas para un nuevo management, Pearson Education Argentina S.A., Primera Edición, Argentina, 2008
2. Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A., Administration, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Octava edición. México, 2009, pág.439.
3. Bonilla Elsy, Penélope Rodríguez. Más allá del dilema de los métodos. Grupo Editorial Norma. Bogotá 2005
4. Bowlby John: Vínculos afectivos. Formación, desarrollo y pérdida
5. Chiavenato, Idalberto. Administración de Personal, 8ª edición Mc Graw Hill. México (Año, 2007)
6. Chiavenato, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración, 7ª edición, Mcgraw-hill
7. Chiavenato, Idalberto “Administración de Personal”; 5ª Edición. MC GRAW HILL. México 2002.
8. Koontz Harold y Weihrich, Heinz Fundamentos de la Administración 7ª edición McGraw-Hill (año 2007)
9. Koontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, 12º edición, McGraw-Hill (Año, 2003)
10. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración: Un enfoque internacional y de innovación, McGraw-hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V, Octava edición, México, 2013.
11. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Mark, Cannice, Administración, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V, Decimocuarta edición, México, 2012.
12. Muñiz, Rafael. “Marketing en el siglo XXI”, versión digital, 3era Edición. México 2013
13. Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición , McGraw-

Hill (Año, 2007)

14. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13a ed., Pearson Educación, México 2009
15. Robbins, Stephen P, y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010, pág.321-323.
16. Stoner James S “Administración” 6^a edición Pearson Education 1996
17. Werther, William. “Administración de Personal”, Editorial McGraw-Hill, 4^o Edición, México, 1999.

B. Trabajos de graduación.

1. Aceituno Herrera y otros. “Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Soyapango, departamento de San Salvador”. 2010. Universidad de El Salvador.
2. Alvarado Minero y otros. “Evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, departamento de San Salvador”. 2010. Universidad de El Salvador.
3. Arucha de Ramírez y otros. “Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, ubicado en el municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador.
4. Cardoza Carbajal y otros. “El Clima Organizacional del personal docente y su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes del Instituto Nacional José María Peralta Lagos del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad”. 2017. Universidad de El Salvador.

C. Leyes

1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de

16 de diciembre de 1983

2. Código Municipal, Decreto legislativo 274 de 31 de Enero de 1986, Diario Oficial N° 23 Tomo N° 290 5 de febrero de 1986
3. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración pública (LACAP) Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de abril del año 2000, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347 de fecha 15 de mayo del 2000
4. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios Decreto Legislativo No. 74 de fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el D.O. No. 176 tomo 300 de fecha 23 del mismo mes y año
5. Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 103, Tomo 371 de fecha 6 de junio de 2006
6. Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo No. 86 de fecha 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo 313 de fecha 21 de Diciembre de 1991.
7. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N°: 927 20 de Diciembre de 1996 Diario Oficial: 243 Tomo: 333 Diario Oficial 23 de Diciembre de 1996
8. Ley del Seguro Social, decreto Legislativo N° 1263, de 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 del 11 de Diciembre de 1953
9. Código de Trabajo, Decreto Legislativo N°: 15, de 23 junio de 1972 Diario Oficial N° 142 Tomo: 236 Publicación Diario Oficial 31 de julio de 1972.

D. Otros

- ∇ Historia de Quezaltepeque disponible en:

<http://www.elsalvadorquezaltepeque.com/quezaltepeque/historia-quezalteca/>

- ∇ Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM

<http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1071/quezaltepeque/>

ANEXOS

ANEXO N°1

FORMULARIO CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE QUEZALTEPEQUE



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido al personal de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque para la evaluación del clima organizacional.

Objetivo: Recolectar información que sirva para evaluar la situación actual del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, con la finalidad de realizar un diagnóstico y con base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

Indicaciones:

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución.
- Señale con una “X” donde se le indica, o responda libremente a las alternativas que se le solicitan.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.

DATOS GENERALES.

1. Género

MASCULINO	FEMENINO

2. Edad

18 – 25 Años	26- 35 AÑOS	36 - 45 AÑOS	MAS DE 45 AÑOS

3. Tiempo de Laborar en la Institución

6 meses- 1 AÑO	1 - 5 AÑOS	5 - 10 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS

4. Nivel Académico que posee

Educación Básica	Bachillerato	Estudios Universitarios	Maestrías

5. Departamento ó Unidad a la que pertenece:

Departamento: _____

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. **¿Considera usted que la Institución lo motiva para desempeñar mejor su cargo?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

2. **¿A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

3. **¿Considera usted, que el buen trabajo es estimulado por su jefe?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

4. **¿Tiene algún incentivo que lo motive a realizar bien su trabajo?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

5. **¿Siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

6. **¿Se siente satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

7. **¿Se siente satisfecho con la relación laboral con sus superiores?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

8. **¿Cuenta con el tiempo y recursos necesarios para realizar su trabajo?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

9. **¿Trabaja más de las horas asignadas en su contrato Laboral?**

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

10. ¿Considera que la buena relación laboral entre sus compañeros permite realizar mejor sus actividades?

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

11. ¿Siente el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo?

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

12. ¿Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado?

SI	NO

13. ¿Considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades?

SI	NO

14. ¿La institución ofrece capacitaciones necesarias para el cargo que desempeña?

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

15. ¿Según su criterio personal el que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución?

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

16. En una escala del 1 al 10 como siente que desarrolla su trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Le ayuda a sus compañeros con la carga de trabajo.

SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA

18. ¿La institución le brinda capacitaciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

SI	NO

19. ¿Qué recomendaciones le daría a los jefes superiores para poder mejorar el ambiente laboral?

20. ¿Considera usted que existe equidad salarial de acuerdo al cargo que desempeña?

SI NO

Porque?

21. Señale una de las opciones con la cual identifica las características que posee su jefe.

- Se limita a dar órdenes y no escucha sugerencias
- Promueve la participación de los miembros de la Unidad que está a su cargo
- Delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Justificar otros.

ANEXO N°2

FORMULARIO GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida a: _____

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la alcaldía y que hace usted para que sea favorable?
2. ¿Cómo jefatura se fomenta el trabajo en equipo en su personal a cargo?
3. ¿Qué medios utiliza usted para motivar al personal?
4. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre las diferentes jefaturas en la alcaldía?
5. ¿Existe respeto mutuo entre los empleados de trabajo?
6. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto dentro de la alcaldía?

7. ¿Cuáles son las principales quejas que reciben de los empleados?
8. ¿Las capacitaciones son importante para los miembros de su equipo?
9. . ¿Se fomenta las relaciones interpersonales?, ¿de qué forma?
10. ¿Cuáles son los factores ambientales internos o externos que más afecta el desempeño de los empleados?
11. . ¿De qué forma como jefe solucionan los conflictos laborales dentro de la alcaldía?
12. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?
13. ¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño?
14. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?

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

ANEXO N°3

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

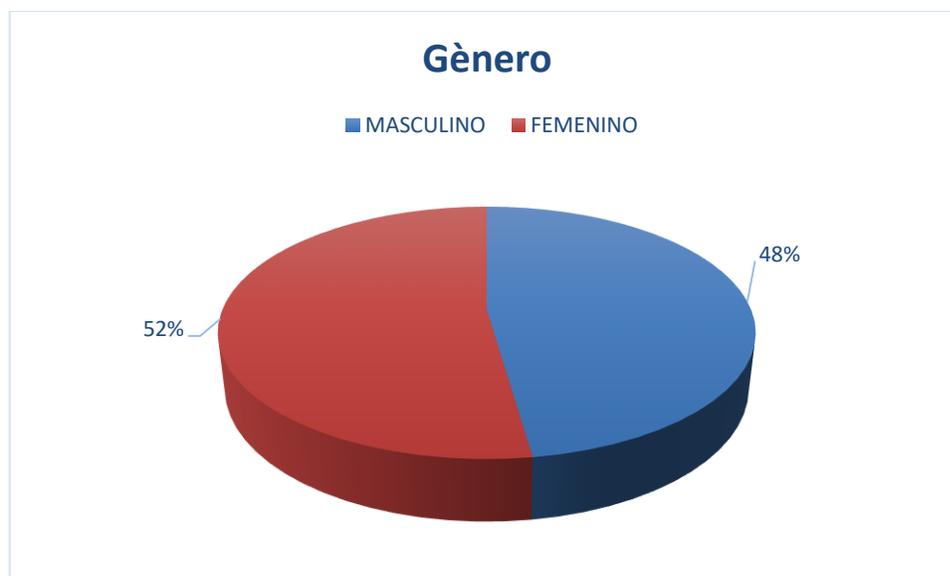
A. Género

Objetivo: Identificar la cantidad de empleados encuestados con los que cuenta la alcaldía de Quezaltepeque que pertenecen al sexo masculino y cuantos del sexo femenino.

Cuadro N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	42	48%
FEMENINO	46	52%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 1



Interpretación:

Los encuestados en su mayoría fueron del género femenino, esto se debió a que las unidades de tesorería, servicios municipales, registro familiar, UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales), contabilidad; por el tipo de actividades administrativas que realizan en su mayoría son mujeres, lo que refleja que existe una menor participación del género masculino en las actividades administrativas, ya que la mayoría de los hombres por lo general se dedican a las actividades de campo.

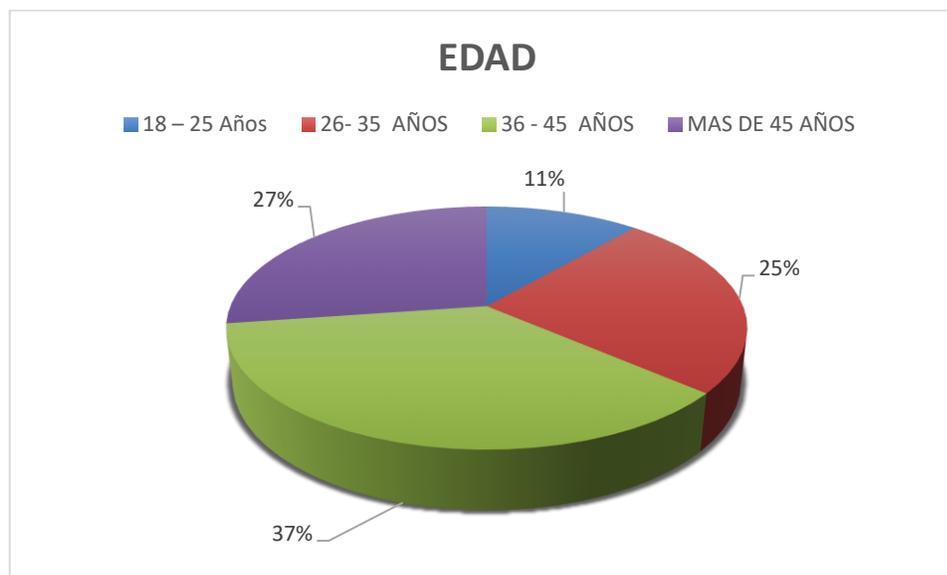
B. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades de los empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

Cuadro N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 – 25 Años	10	11%
26- 35 AÑOS	22	25%
36 - 45 AÑOS	32	36%
MAS DE 45 AÑOS	24	27%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 2



Interpretación:

Los empleados de la alcaldía se encuentran en un rango de 36 años o más de edad, lo cual refleja que un número considerable de ellos tienen la experiencia y responsabilidad necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo; y el resto se encuentra en un rango menor de los 36 años lo que significa que se les puede capacitar y preparar para que realicen un mejor trabajo en la institución.

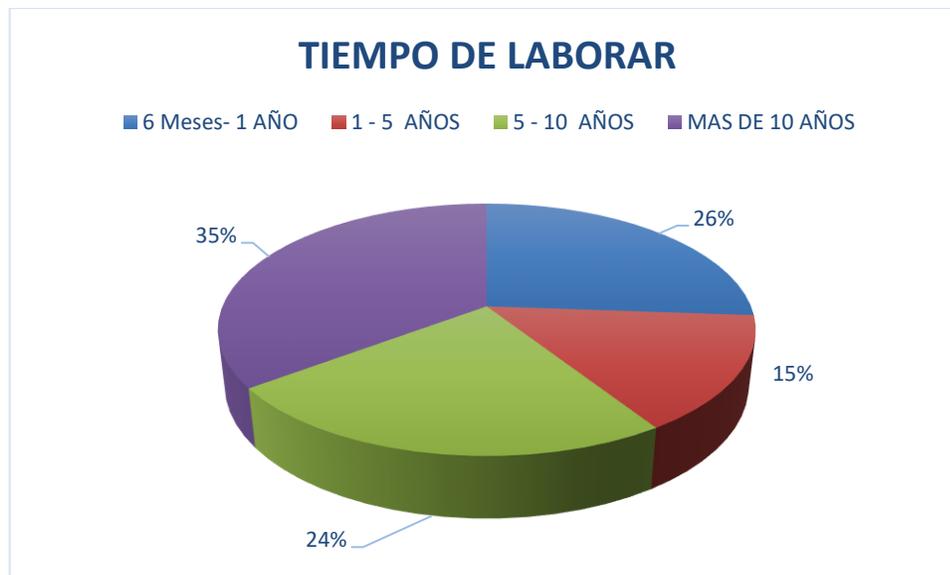
C. Tiempo de Laborar en la Institución

Objetivo: Conocer cuánto tiempo tiene laborando los empleados en la institución.

Cuadro N° 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
6 meses- 1 AÑO	23	26%
1 - 5 AÑOS	13	15%
5 - 10 AÑOS	21	24%
MAS DE 10 AÑOS	31	35%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 3



Interpretación:

De los encuestados el 24% mencionaron que tienen más de 5 años de laborar en la alcaldía, este tiempo de servicio les ha permitido ser más eficientes en el uso de los recursos y esta forma contribuyen a brindar una mejor atención a los usuarios, y el personal con menor tiempo tienen el desafío de adquirir nuevos conocimientos que les ayude a mostrar sus habilidades y capacidades que ayude a cumplir los objetivos personales e institucionales.

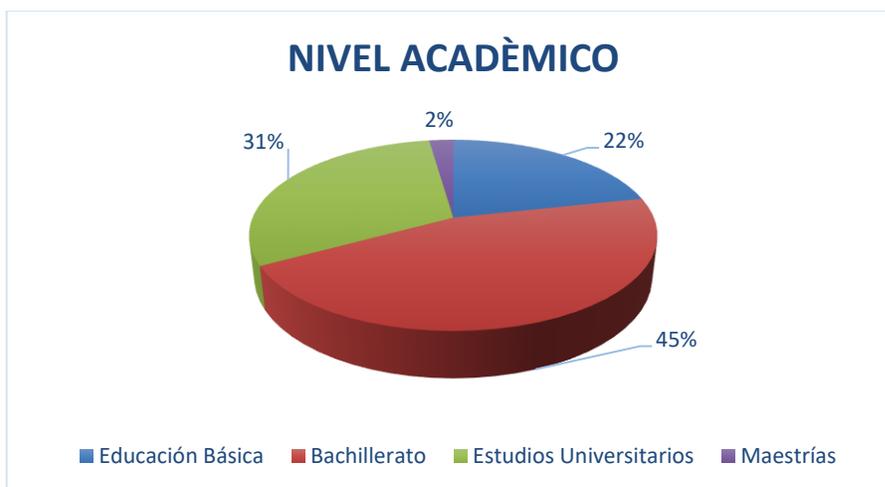
D. Nivel Académico que posee

Objetivo: Identificar el nivel académico de los empleados de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque.

Cuadro N° 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Educación Básica	19	22%
Bachillerato	40	45%
Estudios Universitarios	27	31%
Maestrías	2	2%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 4



Interpretación:

El 45% de los encuestados poseen un título de Bachiller esto debido que en las unidades de Registros familiares, unidad financiera, comunicaciones, unidad de administración tributaria municipal, no requieren de estudios a nivel superior, seguido del personal operativo; unidad del CAM y participación ciudadana con estudios básicos por las funciones que desarrollan no se requiere un mayor nivel de estudio y el resto de personal poseen estudios superiores siendo estos los puestos gerenciales.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Considera usted que la Institución lo motiva para desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Identificar si la institución motiva a los empleados para que mejore desempeño.

Cuadro N° 6

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	21	24%
Con Frecuencia	24	27%
Algunas veces	28	32%
Nunca	15	17%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 6



Interpretación:

Se puede mencionar que en la institución algunas veces se motiva al personal para que desempeñe su trabajo de la mejor manera, esto se ve representado en los resultados con el 32%, lo que quiere decir que se debería buscar mecanismos como capacitaciones y dinámicas para que los empleados se sientan con la suficiente motivación para realizar sus actividades y que estos no sientan que nunca se les motiva como se refleja en los resultados con el 17%.

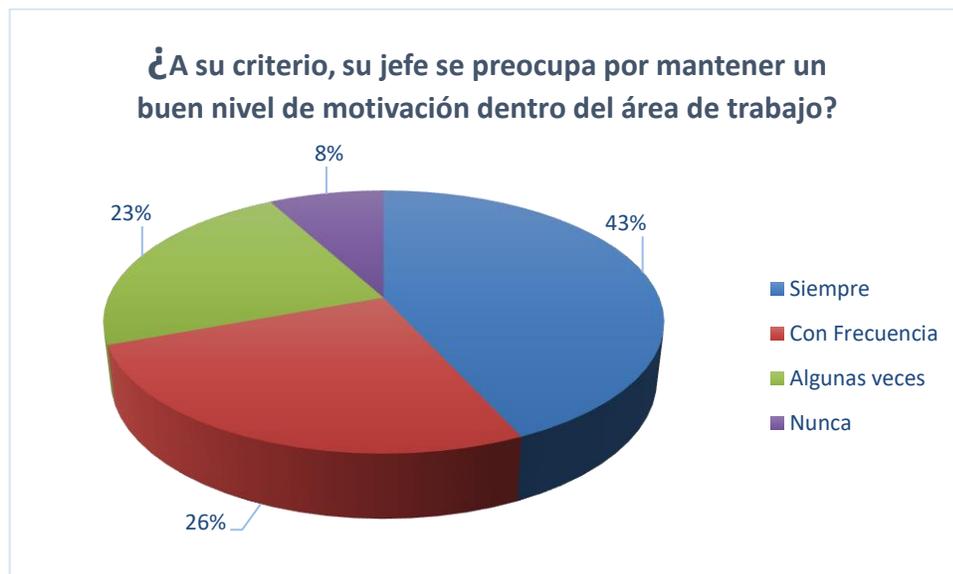
2. ¿A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo?

Objetivo: Identificar si los jefes se preocupan por mantener motivados a los empleados.

Cuadro N° 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	38	43%
Con Frecuencia	23	26%
Algunas veces	20	23%
Nunca	7	8%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 7



Interpretación: La motivación en una institución es fundamental para que los empleados consideren realizar las actividades para alcanzar tanto los objetivos personales como los colectivos y corresponde a las jefaturas crear un ambiente confortable para cada trabajador y en la alcaldía se verificó que los jefes son participes en la motivación de su personal con el 43% y se de prestar atención al 7% que no sienten que se les motive.

3. ¿Considera usted, que el buen trabajo es estimulado por su jefe?

Objetivo: Analizar si el buen trabajo es estimulado por los jefes.

Cuadro N° 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	35	40%
Con Frecuencia	21	24%
Algunas veces	19	22%
Nunca	13	15%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 8



Interpretación: El buen desempeño de las actividades en el área laboral es en parte estimulada por las jefaturas, ya que para que un empleado se siente motivado debe existir un ambiente de trabajo optimo, buenas relaciones interpersonales y sentirse identificado con los objetivos de la institución, sin embargo en la institución se considera que siempre el buen trabajo es estimulado por el jefe representado en los resultados con el 40%, mientras que el 15% no cuenta con la motivación suficiente de para realizar su labor dentro de la alcaldía.

4. ¿Tiene algún incentivo que lo motive a realizar bien su trabajo?

Objetivo: Identificar los incentivos que reciben los empleados que los motiven a realizar bien su trabajo.

Cuadro N° 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	17	19%
Con Frecuencia	20	23%
Algunas veces	17	19%
Nunca	34	39%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: Los incentivos constituyen una parte fundamental para que el personal se mantenga motivado para realizar su trabajo y estos pueden ser de tipo: económico, estabilidad laboral, infraestructura y también de vez en cuando palabras de la jefatura referentes al buen desempeño del trabajo, pero en la institución en la actualidad se verificó que no se están proporcionando incentivos de ninguna índole reflejado en los resultados con el 39%, pero con el 19% se concuerda que siempre y algunas veces si existen incentivos.

5. ¿Siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?

Objetivo: Conocer si el ambiente laboral lo mantiene motivados para realizar bien sus actividades.

Cuadro N° 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	28	32%
Con Frecuencia	20	23%
Algunas veces	29	33%
Nunca	11	13%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: La motivación constituye uno de los factores que deben de vigilarse para que se mantenga un excelente clima laboral y también el ambiente donde se desarrollan las actividades, esto solo es posible creando las condiciones adecuadas para los empleados y que de acuerdo en los resultados en la institución solo algunas veces se considera que el ambiente que existe es el mejor para trabajar con el 33%, lo ideal es que cada uno de los trabajadores sienta que su área laboral es buena, pero el 13% nunca se siente identificado con esto.

6. ¿Se siente satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución?

Objetivo: Evaluar que tan satisfecho está con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución.

Cuadro N° 11

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	11	13%
Con Frecuencia	24	27%
Algunas veces	29	33%
Nunca	24	27%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 11



Interpretación: El sentirse satisfecho con las oportunidades que se ofrecen por parte de la institución para la mejora laboral constituye un tipo de incentivo para el empleado, pero en la alcaldía es de consideración que solo algunas veces se sienten identificados con lo que les ofrece la institución con el 33%, lo cual estaría relacionado con la falta de crecimiento profesional en cada área, también el 13% no siente que existan mecanismos en búsqueda de la mejora y promoción laboral.

7. ¿Se siente satisfecho con la relación laboral con sus superiores?

Objetivo: Determinar qué tan satisfecho se siente con la relación laboral con sus superiores.

Cuadro N° 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	44	50%
Con Frecuencia	16	18%
Algunas veces	19	22%
Nunca	9	10%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 12



Interpretación: Crear la suficiente confianza con los empleados para que estos comuniquen los conflictos en su área y las dificultades que se les presentan en el desarrollo de sus funciones es lo que las jefaturas deberían procurar establecer pero en la alcaldía de acuerdo a los resultados con el 50%, el empleado considera que siempre siente satisfacción con la relación que se mantiene con los superiores, existe también una parte que nunca no ha podido realizar una buena conexión entre ellos y sus jefes con el 10%.

8. ¿Cuenta con el tiempo y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con el tiempo y recursos necesarios para realizar su trabajo

Cuadro N° 13

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	44	50%
Con Frecuencia	18	20%
Algunas veces	16	18%
Nunca	10	11%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 13



Interpretación: El 50% de los encuestados cuenta con el tiempo y recursos necesarios para realizar su trabajo ya que se encuentran en el área administrativa como las unidades de Gerencia de servicios municipales, Administración tributaria municipal, Gerencia de desarrollo social, Gerencia de participación ciudadana y el CAM ya que realizan actividades administrativas y al aire libre; también hay unidades que no cuenta con tiempo y recursos como las unidades de Contabilidad, Auditoría, Unidad financiera y Registro familiar por que brindan atención al contribuyente.

9. ¿Trabaja más de las horas asignadas en su contrato laboral?

Objetivo: Conocer si los trabaja más de las horas asignadas en su contrato

Cuadro N° 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	10	11%
Con Frecuencia	31	35%
Algunas veces	29	33%
Nunca	18	20%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 14



Interpretación: Los empleados consideran que con frecuencias trabajan más de las horas asignadas por las actividades que realizan las unidades de Comunicación, Unidad legal. Hay una pequeña parte que respondió que siempre trabaja más de las horas asignas ya que realizan trabajos al aire libre como las Unidades de Participación ciudadana y el CAM.

10. ¿Considera que la buena relación laboral entre sus compañeros permite realizar mejor sus actividades?

Objetivo: Conocer si los trabaja más de las horas asignadas en su contrato

Cuadro N° 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	53	60%
Con Frecuencia	14	16%
Algunas veces	20	23%
Nunca	1	1%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 15



Interpretación: La buena relación laboral entre sus compañeros se da siempre ya que existe un respeto mutuo, se ayudan con la carga de trabajo por el área a la que pertenecen, la mayor parte lo hacen entre los compañeros de la unidad que pertenecen, una pequeña muestra expuso que nunca hay buena relación entre sus compañeros por lo que afecta el logro de las metas de la unidad de Registro familiar y la atención al contribuyente.

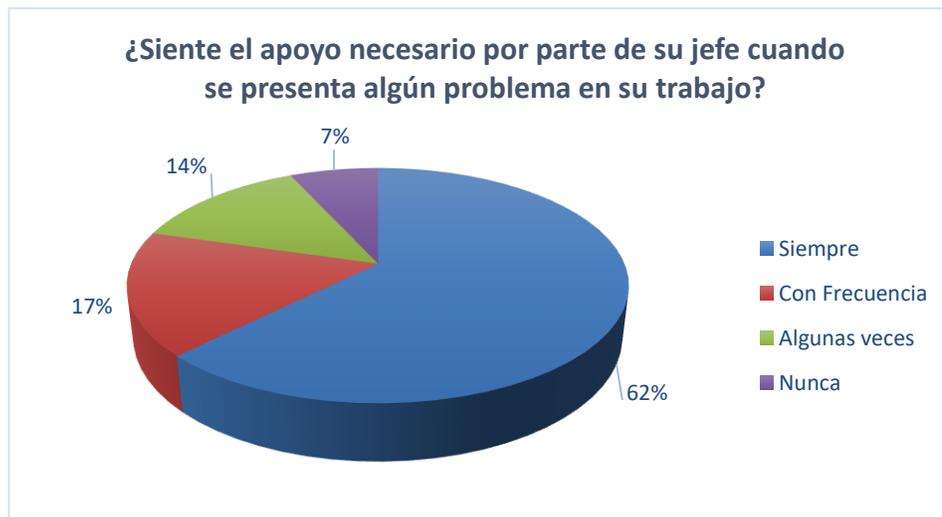
11. ¿Siente el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados se sienten apoyados por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo.

Cuadro N° 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	55	63%
Con Frecuencia	15	17%
Algunas veces	12	14%
Nunca	6	7%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 16



Interpretación: Los empleados consideran que siempre se sienten apoyados por parte de su jefe cuando se presentan algún problema en su área de trabajo, esto genera mayor confianza, mejor comunicación para resolver las dificultades relacionadas con el puesto de trabajo, la relación interpersonal con todo el personal y permite prevenir situaciones que puedan interferir con sus actividades diarias como en la Unidad de Comunicaciones, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Gerencia de Desarrollo Social y el CAM.

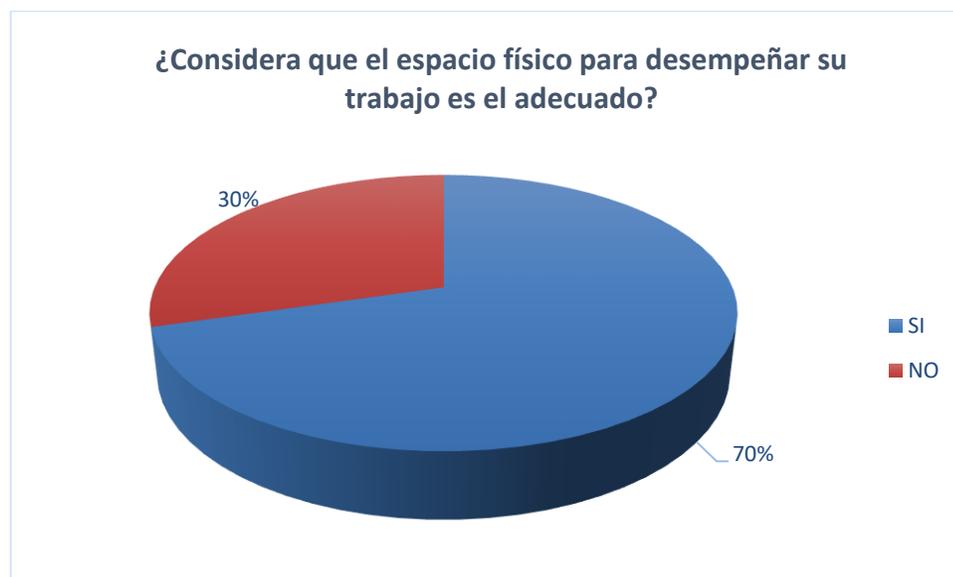
12. ¿Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado?

Objetivo: Identificar si los empleados se sienten apoyados por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo

Cuadro N° 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	62	70%
NO	26	30%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 17



Interpretación: El espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado ya que cuentan con la infraestructura apropiada por que cumple con las características para el tipo de actividades que desarrollan, en relación a los que consideran que no cumple con la infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades como lo es en la Unidad de Registro familiar ya que afecta la atención al contribuyente.

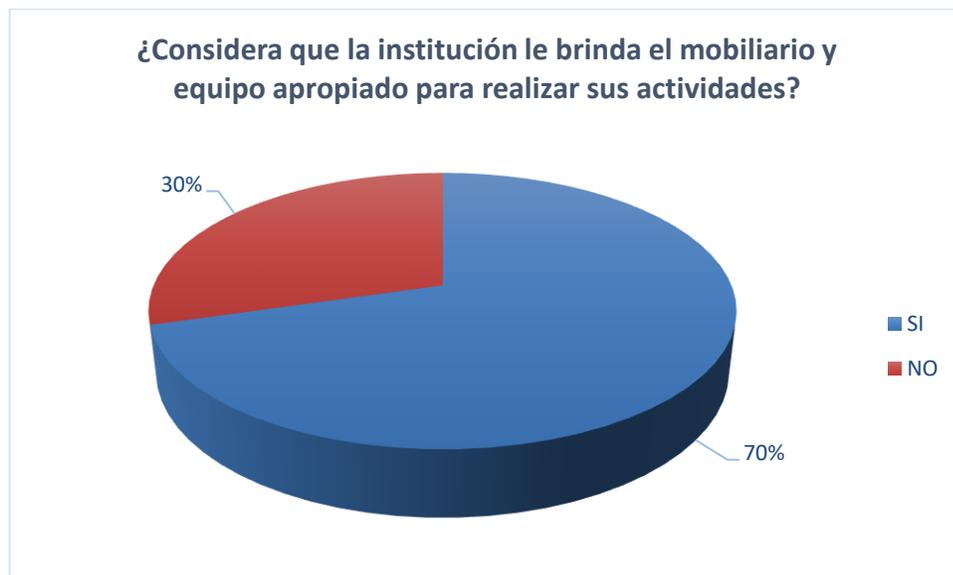
13. ¿Considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades?

Objetivo: Identificar si la institución le brinda el equipo y mobiliario necesario para que realicen su actividad días

Cuadro N° 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	62	70%
NO	26	30%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: La institución le brinda el mobiliario y equipo adecuado que permite que el personal desarrolle sus actividades en el tiempo adecuado logrando el cumplimiento de los objetivos de la institución, la otra parte de los empleados expresaron su inconformidad por la calidad de los mismos en las Unidades Gerencia de desarrollo territorial, Registro familiar, Gerencia de desarrollo social y CAM por el trabajo que realizan.

14. ¿La institución ofrece capacitaciones necesarias para el trabajo que desempeña?

Objetivo: Conocer si la institución ofrece capacitación a los empleados para que desempeñe su trabajo

Cuadro N° 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	23	26%
Con Frecuencia	24	27%
Algunas veces	23	26%
Nunca	18	20%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 19



Interpretación: Los empleados consideran que con frecuencia la institución ofrece capacitaciones para poder realizar sus actividades como en las unidades Gerencia de servicios municipales, Administración tributaria municipal, Comunicaciones, Registro familiar y CAM para que los contribuyente reciban una buena atención al realizar los deferentes trámites municipales, una pequeña parte consideran que no les brinda capacitaciones para mejorar la calidad de su trabajo y beneficiar a los empleados y contribuyentes.

15. ¿Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si el personal que más se destaca puede mejorar su posición dentro de la institución.

Cuadro N° 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	29	33%
Con Frecuencia	26	30%
Algunas veces	23	26%
Nunca	10	11%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 20



Interpretación: Los encuestados manifiestan que dentro de la alcaldía existe el reconocimiento por el esfuerzo que realizan al brindarle la oportunidad de poder desarrollarse laboralmente en otros puestos dentro de la institución, ayudando de esta manera a tener un nivel de satisfacción aceptable y fomentar así que el desempeño laboral sea mayor.

16. ¿En una escala del 1 al 10 como siente que desarrolla su trabajo?

Objetivo: Conocer como personal desarrolla su trabajo

Cuadro N° 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	4	5%
8	31	35%
9	32	36%
10	21	24%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 21



Interpretación: Al considerar que algunos empleados de la alcaldía municipal de Quezaltepeque están satisfechos con algunos factores como el espacio físico, capacitaciones, incentivos, entre otros, no son razón por la cual no puedan desarrollar las funciones que requiere su puesto de la mejor manera, al realizar la autoevaluación de su

desempeño se evalúan de una manera aceptable ya que el 95% se colocan una nota mayor o igual a 8.

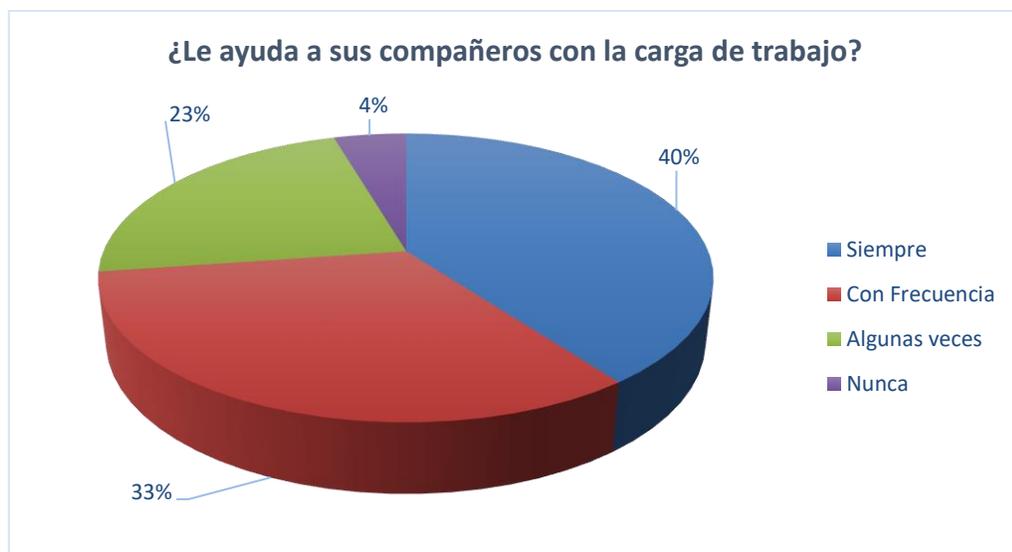
17. ¿Le ayuda a sus compañeros con la carga de trabajo?

Objetivo: Identificar si los compañeros se ayudan con la carga de trabajo.

Cuadro N° 22

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	35	40%
Con Frecuencia	29	33%
Algunas veces	20	23%
Nunca	4	5%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 22



Interpretación: Dentro de la institución se pone en práctica el trabajo en equipo para aliviar la carga laboral y poder cumplir con el trabajo de una manera grupal de tal manera se facilita la realización del mismo; fortaleciendo de esta manera las relaciones interpersonales y el ambiente laboral en que cual se encuentran.

18. ¿La institución le brinda capacitaciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si a los empleados se les brinda capacitaciones para mejorar sus actividades.

Cuadro N° 23

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	58	66%
NO	30	34%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 23



Interpretación: Se constató que el 66% recibe capacitaciones por parte de la institución que les ayuda a obtener un mejor desarrollo de sus actividades, pero también les sugieren que vayan enfocadas al puesto de trabajo que desempeñan dentro de la institución.

19. ¿Qué recomendaciones le daría a los jefes superiores para poder mejorar el ambiente laboral?

Objetivo: Conocer las recomendaciones que le daría los empleados a los jefes superiores para mejorar el ambiente laboral.

Nota: Por ser una pregunta abierta se analiza y se sintetiza cada respuesta, por lo cual no lleva gráfica.

Cuadro N° 23

Nº	PREGUNTA
1	Brindar más capacitaciones en cada una de las áreas
2	Mejor comunicación y realizar reuniones informativas
3	Trabajo en equipo y proporcionar equipos idóneos
4	Proveer los recursos, las herramientas necesarias y brindar uniformes adecuados
5	Incentivos económicos, para mejorar el salario, la posición y aumentar el salario según los años de antigüedad
6	equilibrar el trabajo
7	Mejorar las relaciones laborales y realizar planes de inducción.
8	No ver de menos a los empleados por tener puestos políticos
9	Hacer una planificación de los recursos a utilizar para el desarrollo de las actividades
10	Brindar el mobiliario necesario, mejorar los espacios físicos y ventilación
11	Realizar evaluación del FODA, de desempeño del personal en cada área y mejorar el clima organizacional
12	Ser más duros con el sindicato
13	Apertura de más proyectos los cuales generen más oportunidades
14	Ninguna todo está excelente
15	Un mejor lugar para tomar el refrigerio ya que actualmente lo hago enfrente de los sanitarios
16	Cuando haya traslados que sea tomado en cuenta la opinión del jefe de cada departamento
17	Acercase y estar más al pendiente de los empleados
18	Dar el valor a cada empleado por su puesto y dar un mejor servicio a la población
19	Que los jefes tengan libertad en la toma de decisiones y tomen en cuenta sus sugerencias
20	Quitarse los tintes políticos ya que la alcaldía trabaja para la población
21	Que sean más humildes

Interpretación: Los empleados consideran que con importante que la institución tiene que ofrecer más capacitaciones, mejorar la comunicación, más incentivos económicos, así como equilibrar la carga de trabajo, mejorar el mobiliario y equipo e infraestructura y tener un ambiente laborara adecuado para poder realizar sus actividades Gerencia de servicios municipales, Administración tributaria municipal, Comunicaciones, Registro familiar y CAM entre otras.

20. ¿Considera usted que existe equidad salarial de acuerdo al cargo que desempeña?

Objetivo: Identificar si existe equidad salarial de acuerdo al cargo que desempeña

Cuadro N° 24

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	11%
NO	78	89%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 24



Interpretación: La mayor parte del personal coincidió en que el salario recibido no logra cubrir sus necesidades básicas, mientras que el resto manifestó que logra cubrirlas. Esto indica que los empleados no están muy conformes con el salario que reciben mensualmente y puede generar un mal desempeño en su trabajo, ocasionar un clima

organizacional no favorable, al no está conforme con la remuneración económica que recibe

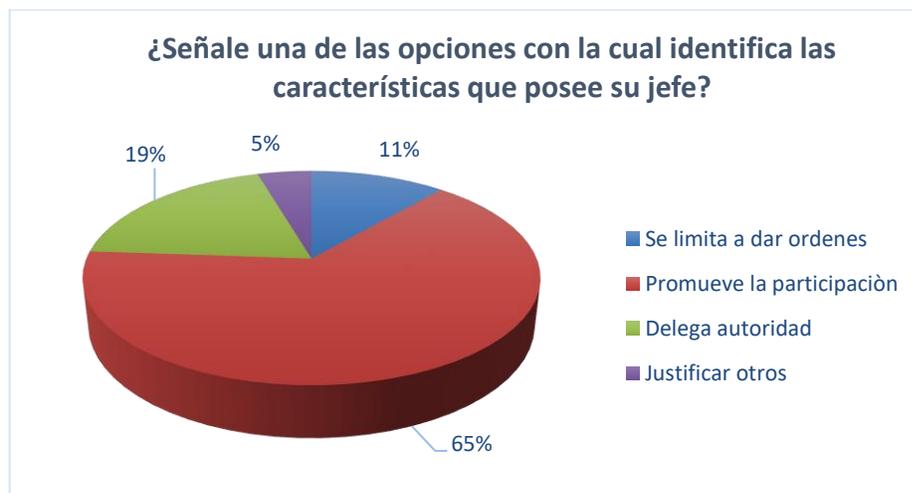
21. ¿Señale una de las opciones con la cual identifica las características que posee su jefe?

Objetivo: Identificar las características que posee su jefe inmediato.

Cuadro N° 25

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Se limita a dar ordenes	9	10%
Promueve la participación	57	66%
Delega autoridad	17	20%
Justificar otros	4	4%
No contestó	1	1%
TOTAL	88	100%

Gráfico N° 25



Interpretación: En la institución el personal considera que los jefes les dan la oportunidad de participar en la toma de decisiones, lo cual los motiva a fortalecer las relaciones interpersonales, y un buen desempeño, y esto beneficia a la institución ya que los empleados se sienten más identificados con los objetivos.

ANEXO N°4

MATRIZ DE ENTREVISTA

Preguntas	1. Gerente Administrativo	2. Jefe de Recursos Humanos
1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la Alcaldía y que hace usted para que sea favorable?	<ul style="list-style-type: none"> • Es un clima bueno. • Tener motivados a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 70% bueno, un 30% malo. • Trabaja con jefaturas y gerentes haciéndoles ver las anomalías para que trabajen con el equipo para mejorar el clima. • Lunes Hay reunión con gerentes y jefaturas, tratan todos los problemas y buscan solución.
2. ¿Cómo jefatura se fomenta el trabajo en equipo en su personal a su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> • A través del trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de capacitar al personal según su área.
3. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento entre ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos, felicitación por su trabajo.
4. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre las diferentes jefaturas en la alcaldía?	<ul style="list-style-type: none"> • Buena, está en proceso de mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación positiva. <p>Por la fluidez de la comunicación.</p>
5. ¿Existe respeto mutuo entre los empleados de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, sino se suspende 	<ul style="list-style-type: none"> • Si.
6. ¿ Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto dentro de la alcaldía?	<ul style="list-style-type: none"> • Claro que sí, si hay ascensos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si
7. ¿Cuáles son las principales quejas que reciben de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de cooperación de terceros. – El acercamiento del área de Recursos Humanos falta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de capacitación.

8. ¿Las capacitaciones son importantes para los miembros de su equipo?	➤ Si , han aprendido mucho.	➤ Si, mejora el control de la administración y la actitud de los trabajadores.
9. ¿Se fomenta las relaciones interpersonales? ¿ De qué forma?	• Si	• A través de capacitaciones.
10. ¿Cuáles son los factores ambientales internos o externos que más afecta el desempeño de los empleados?	• Falta de condiciones adecuadas	• Internos: No tienen equipo adecuado. • Externos : Problemas familiares, salud.
11. ¿De qué forma como jefe solucionan los conflictos laborales dentro de la alcaldía?	• Dialogando.	• Apegado a las normas y leyes, y se llaman a ambas partes involucradas.
12.¿ Que prestaciones adicionales a las de leyes y normas proporciona la alcaldía a los empleados?	• A final de año recibe bono. • Celebrando días especiales	• Ejercicios para liberar el estrés.
13.¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño?	• Si	• Si
14.¿cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la alcaldía ¿	• un 80% de comunicación	• Mala
15.¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?	• Si. • Se reúnen para planificar actividades.	• Si

ANEXO N°5

LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO

Nº	ASUNTOS OBSERVADOS	SI	NO	COMENTARIO
1	Existen afiches sobre la filosofía institucional	X		En cada Unidad de la municipalidad hay se encuentran afiches donde se establece la filosofía con la que cuenta la institución
2	Se cumplen con los horarios de trabajo	X		Los horarios de trabajos de cada empleado se respetan según su contrato laboral
3	Los empleados se respetan entre si	X		Se percibe un ambiente de respeto entre los empleados, utilizando las palabras, gracias, con permiso, saludo, por favor.
4	Se percibe motivación en los empleados		X	Es poca la motivación que se percibe en los empleados tomando en cuenta que el 74% de los empleados cuentan con más de un año laborando en la institución.
5	Mobiliario y equipo en óptimas condiciones		X	El mobiliario es adecuado para cada empleado. El equipo tecnológico con el que cuentan está un poco desfasado como computadoras y aire acondicionado
6	Ventilación adecuada		X	En la gran mayoría de las áreas de la municipalidad cuentan con el sistema de aire acondicionado excepto por dos áreas que cuentan con ventiladores siendo estos insuficientes para los empleados
7	Limpieza aceptable	X		En todas las áreas visitadas se observaron limpias con su respectivo depósito de basura
8	Espacio de trabajo adecuado	X		Cada colaborador cuenta con su propio escritorio y espacio adecuado para realizar sus funciones.
9	Iluminación apropiada	X		La iluminación con la que cuenta la municipalidad es la adecuada para cada área ya que cuentan con lámparas de techo en óptimas condiciones
10	Ruido no aceptado	X		En cada unidad no se percibió algún ruido no deseado

ANEXO N° 6: Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, ubicada en el Departamento de La Libertad.



ANEXO N° 7: Solicitud de Capacitación Instituto Salvadoreño de Formación Profesional



LICITACION PUBLICA 01/2019 SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

--	--

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--

TELÉFONO

FAX

e - mail

--	--	--

ACTIVIDAD ECONÓMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

--

TAMAÑO DE EMPRESA (De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$	
----	--

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido	2do. Apellido	Nombres

II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

--

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una) ▼

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

--

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional SI NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa SI NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores SI NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP
\$

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso
\$

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones SI NO

7. La empresa se compromete a:
a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación SI NO

b) Efectuar evaluación de impacto. SI NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera SI NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa SI NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

b) Mejorar la productividad de la empresa

c) Fomentar la atracción de inversiones

d) La promoción de exportaciones

e) Los Tratados de Libre Comercio

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Personal técnico		Personal Administ		Personal Operativo		F	M		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				

Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GFC - ANEXO 2) JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud(la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

Si No

ORIGEN DE LA SOLICITUD:

Incluida en un plan de capacitación de la empresa: Si No Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico Si No

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

* Área administrativa

- Complementación
- Actualización
- Especialización

* Área técnica

- Complementación
- Actualización
- Especialización

* Transversal

-

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo) SI NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado SI NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos. SI NO

c) Es coherente con el grupo meta SI NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos SI NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo SI NO

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final (Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación: (en los puestos de trabajo):

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo. SI NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación (local, alimentación, otros) SI NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa SI NO

IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO Horas

HORARIO TENTATIVO:

PROPUESTA DE LA GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación SI NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

FIRMA

Otras observaciones:

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1er apellido	2do. Apellido	Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

Anexo N° 8: Cotización de capacitaciones

MOTIVACIÓN LABORAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

17 DE AGOSTO
FECHA DE EJECUCIÓN

09 DE AGOSTO
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN

Facilitador: Lic. Elias Hernandez

SOLUCIONES
CONSULTING

Residencial Lomas de Altamira #1,
Calzada Guardabarranco, San Salvador.

Objetivo:

Orientar el desempeño de las relaciones laborales en función de una correcta motivación que supla las competencias personales y las metas de la organización.

Perfil de Participantes:

Jefaturas, supervisores y Mandos Medios.

Contenido:

- ¿Qué es motivación?
- Motivación y Satisfacción
- Mapas mentales
- Funciones básicas del cerebro
- Valores
- Teorías de Contenidos
- Necesidades de Maslow
- Teoría de MacCleand
- Dos factores de Herzberg
- Teorías de Procesos
- Expectativas de Voom
- Equidad de Adams.
- ¿Qué es la Inteligencia Emocional?
- Inteligencia Emocional Intrapersonal
- El impacto de la Inteligencia Emocional en las ventas
- Manejo de las emociones en el proceso de ventas
- Las ventas, los clientes y las emociones
- Cierre de Ventas
- Desarrollo de la Inteligencia Emocional
- Importancia de desarrollar la Inteligencia Fijación de metas de Locker

Duración: 8 Horas **Horario:** 8:00 am - 5:00 pm **Costo:** \$90.00 iva incluido

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

30 Y 31 DE AGOSTO
FECHA DE EJECUCIÓN

22 DE AGOSTO
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN

SOLUCIONES
CONSULTING

Residencial Lomas de Altamira #1,
Calzada Guardabarranco, San Salvador.

Objetivo:

Comprender los procesos de cambio, desarrollar la toma de conciencia hacia el poder de la nueva actitud ante el cambio y desarrollo destrezas basicas de liderazgo que le permita asumir con responsabilidad y eficacia la implmentacion de los nuevos procesos de cambio

Perfil de Participantes:

Jefaturas, supervisores y mandos medios.

Contenido:

- ¿El cambio en las organizaciones.
- Diferentes formas de resistencia a los procesos de cambio.
- Actitudes favorables y negativas frente al cambio.
- Enfrentando la mayor barrera "El miedo".
- Rasgo de los lideres efectivos.
- Adaptacion al cambio.
- Habitos de una persona eficaz.
- Yo administro el cambio.

Duración:
16 Horas

Horario:
8:00 am - 5:00 pm

Costo:
\$170.00 iva incluido

COMUNICACIÓN

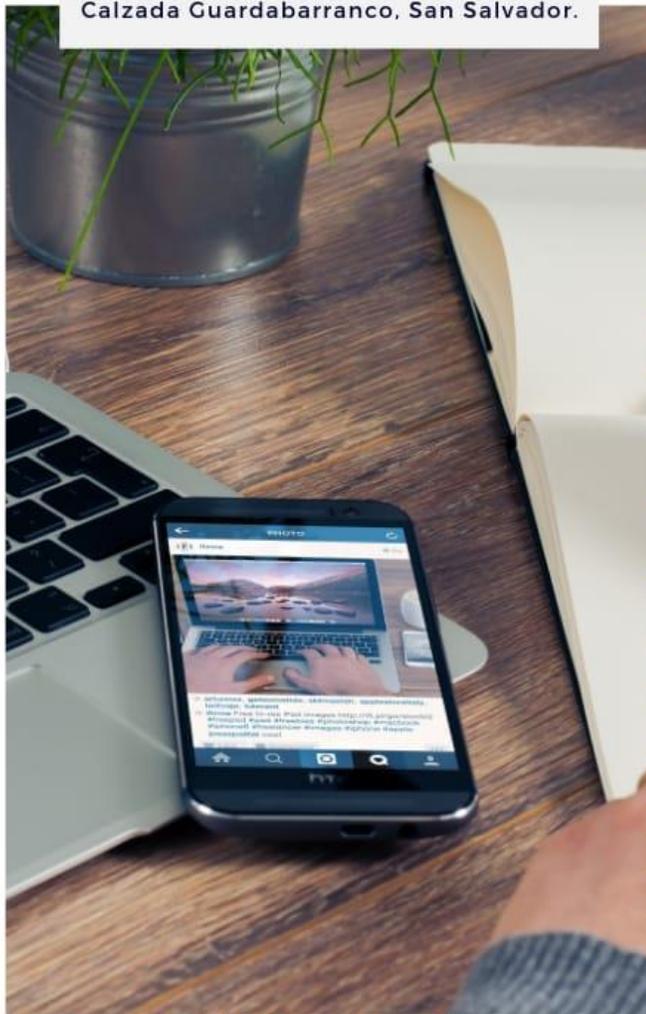
EFFECTIVA

21 Y 28 DE AGOSTO
FECHA DE EJECUCIÓN

12 DE AGOSTO
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN

SOLUCIONES
CONSULTING

Residencial Lomas de Altamira #1,
Calzada Guardabarranco, San Salvador.



Objetivo:

Orientar el desempeño de las relaciones laborales en función de una correcta motivación que supla las competencias personales y las metas de la organización

Perfil de Participantes:

Jefaturas, supervisores y Mandos Medios

Contenido:

- ¿Qué es comunicación?
- Medios de comunicación
- Tipos de comunicación
- Como comunicarse por correo electrónico
- Canales de comunicación
- Vías de comunicación
- Estilo de comunicación
- ¿Qué es comunicación efectiva?
- Pasos para una comunicación efectiva
- Consejos para conseguir una mejor comunicación
- Principios de la comunicación
- Reglas básicas para una comunicación efectiva
- Errores al escuchar
- Barreras en la comunicación
- Retroalimentación o feedback
- La empatía
- La formación del orador

Duración:
16 Horas

Horario:
8:00 am - 5:00 pm

Costo:
\$170.00 iva incluido

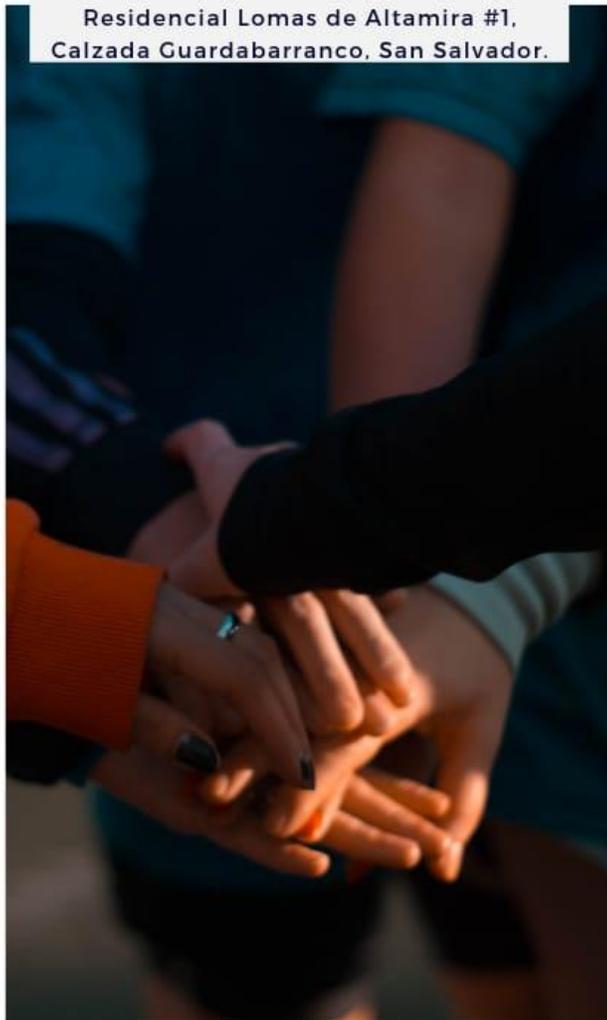
CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE ALTO IMPACTO

15 Y 21 DE AGOSTO
FECHA DE EJECUCIÓN

30 DE JULIO
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN

SOLUCIONES
CONSULTING

Residencial Lomas de Altamira #1,
Calzada Guardabarranco, San Salvador.



Objetivo:

Desarrollar las capacidades y habilidades de cada grupo de trabajo, incentivándolos a fomentar la comunicación, confianza, cooperación, compromiso y crear estrategias para lograr el objetivo esperado.

Perfil de Participantes:

Todas aquellas personas que estan en el area de venta y deseen aprender el trabajo en equipo.

Contenido:

- ¿Que es trabajo en equipo.
- las empresas se replantean su forma de trabajar.
- saber trabajar en equipo esta muy solicitado.
- 10 claves del trabajo en equipo.
- cual es la importancia del trabajo en equipo.
- características de los equipos que trabajan junto.
- Como se trabaja creativamente en equipo.
- Beneficios de trabajar en equipo.
- Estrategias para trabajar en equipo.

Duración: 16 Horas **Horario:** 8:00 am - 5:00 pm **Costo:** \$170.00 iva incluido

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA A RESULTADOS

26 Y 30 DE AGOSTO
FECHA DE EJECUCIÓN

16 DE AGOSTO
ULTIMA FECHA DE INSCRIPCIÓN

Objetivo:

Colaboradores Comprometidos son aquellos que entregan voluntariamente más de lo esperado, más de lo descrito en su contrato de trabajo o descripción de cargo; contribuyen positivamente al logro de objetivos; son aquellos que "desean trabajar en la empresa por mucho tiempo", que sienten que hacen una diferencia en su lugar de trabajo y sienten orgullo de pertenecer a la organización para la cual trabaja.

SOLUCIONES
CONSULTING

Residencial Lomas de Altamira #1,
Calzada Guardabarranco, San Salvador.



Perfil de Participantes:

Directores, gerentes, jefes, coordinadores y todo personal interesado en fortalecer su actitud hacia el logro de los resultados de la organización.

Contenido:

- La Actitud Personal, como punto de partida para mejorar el compromiso, las relaciones interpersonales y la orientación a resultados.
- Saliendo de la zona de Confort, rompiendo paradigmas.
- Autoconocimiento, fortalezas y debilidades personales
- Fortaleciendo el compromiso a través de los objetivos y metas.
- Visión compartida. (Alineando la visión, misión y valores de la organización con las de los colaboradores)
- La importancia del trabajo colaborativo para mejorar la orientación a resultados.
- Liderando Equipos de Alto Desempeño
- Viviendo una cultura organizacional
- Líderes inspiradores que potencian la cultura de la empresa
- Transforman a sus equipos las formas de trabajo con enfoque a resultados
- Líderes que acompañan a sus equipos al logro de los objetivos organizacionales.

Duración:
16 Horas

Horario:
8:00 am - 5:00 pm

Costo:
\$170.00 iva incluido

Anexo N° 9: Cotización de materiales para mejora de instalaciones, renovación de mobiliario y equipo y capacitaciones.

COTIZACIÓN DE PRODUCTOS ALMACENES VIDRI S.A. DE C.V.

<https://www.vidri.com.sv/>

 <p>Extensión para rodillo de 1.5 a 3 metros de largo. Precio: \$9.95</p>	 <p>Rodillo para pintar de 4 pulgadas con maneral Precio \$4.25</p>
 <p>Bandeja con rodillo de 9" Precio \$4.25</p>	 <p>Brocha de cerca de 4" Precio \$4.95</p>
 <p>Pintura pro latex marfil galón Precio \$12.50</p>	

 <p>HOLCIM Cemento gris Portland Bolsa 42.5 Kgs Precio \$8.50</p>	 <p>Pala punta redonda con mango largo Precio \$5.85</p>
--	---

COTIZACIÓN DE PRODUCTOS ALMACENES LA CURACAO S.A. DE C.V.



Aire acondicionado Inverter MABE

Modelo MMIII8CDBWCCA

18000 BTU

Precio \$ 750.00

Contrato de servicio 5 años (+\$165.00)

Este servicio le permite extender la garantía de su producto brindándole cobertura total por costos de reparación, técnicos especializados y el reemplazo por uno nuevo de similares o superiores características, en caso de falla.

**COTIZACIÓN DE PRODUCTOS EN XTREME HARDWARE TECHNOLOGY,
VENTA DE COMPUTADORAS**

<http://www.xht.com.sv>

Dirección: Urbanización Jardines de Cuscatlán, Calle L-7 Local #9, Ciudad Merliot, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.

Email: ventas.xht@semco.com.sv

	<p>UPS Forza NT-1011 500W 1000VA Line Interactive Precio: \$57.00</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad: 1000VA/500W• Topología: Interactiva• Forma de onda: Onda senoidal simulada• Voltaje: 120V• Tipo de entrada: NEMA 5-15P• Tipo de salida: 6 x NEMA 5-15R• Indicador Visual: Luz LED de estado.
	<p>Combo Teclado y Mouse Zalman ZM-K380 Precio: \$10.00</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipo: Membrana Teclado / Interfaz: USB / Dimensión 458.9 x 177.6 x 24.4 mm / Longitud del calbe 1.5m / Peso: 530g / Número de teclas 104-106 (Base en el país) / Talla: Láser.• Sensor del mouse: Óptico / Interfaz: USB / Dimensiones: 111 x 59 x 35mm / Longitud del cable: 1.5m / Peso: 63g / Número de teclas: 3 / Resolución más alta: 1000 DPI / Velocidad de cuadro: 3000 FPS.• Alta precisión 1000 DPI Pixart PAN3512DK• Durable 10 millones de veces la vida clave. Ajusta la altura a tu preferencia.• Tapas para llaves talladas con láser de larga duración. Diseñado ergonómicamente para minimizar la fátiga del usuario.• Interfaz: USB

	<p>Monitor Hacer V206HQL 20" LED VGA. Precio: \$100.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución: 1366 x 768 • Retroalimentación LED LCD • Relación de contraste dinámico: 100,000,000:1 • Tiempo de respuesta de 5 ms • Soporte VESA para montaje en pared • Cumple con Energy Star • Entradas VGA • Soporte de pie desmontable
	<p>Escritorio Xtech de un nivel Precio: \$31.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Largo: 64cm ○ Ancho: 48 cm ○ Altura: 75cm

PRECIO COTIZADO EN AEON COMPUTERS

<https://aeon.com.sv>

Sucursal Escalón: 79 Av. Norte y Paseo General Escalón, Centro Comercial Orión #4 San Salvador. Teléfono: 2210-3865 // 2564-1590

Sucursal Merliot: Calle Chiltiupán y Av. El Boquerón, Edificio Garden Plaza, #4-5 Cd. Merliot. Teléfono: 2207-2815

	<p>CPU Standard AMD Ryzen 5 2400G – 500HDD – 4GB DDR4 Precio: \$408.00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesador AMD Ryzen 5 2400 G 3.9 Ghz • Motherboard A320M K AM4 • Memoria Ram DDR4 4GB 2400 Mhz • Disco Duro 3.5" 500 GB • Case Essentials USB 3.0 + Fuente 600w
---	--

COTIZACIÓN DE PRODUCTOS EN OFFICE DEPOT

<https://www.officedepot.com.sv>



Bolígrafo BIC Punto mediano, azul, caja 12 unidades

Precio: \$ 2.00



Cuaderno espiral Madison 100 hojas RY

Precio: \$ 1.10