

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



TRABAJO DE GRADO:

PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL
HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CONCEPCIÓN BATRES,
DEPARTAMENTO DE USulután, AÑO 2019.

PRESENTADO POR:

CANALES VILLALTA, JOSELINE ILIANA
RIVERA MELÉNDEZ, DIANA CAROLINA
SORIANO FRANCO, DARWIN SIGFREDO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR DE TESIS:

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH DE PERLA

JULIO 2019

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO

VICE- RECTOR ACADEMICO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

LIC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

SECRETARIO GENERAL

LICDA. NORA BEATRIZ MELENDEZ

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

VICE-DECANO

MTRO. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNDANDEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

COORDINADOR GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. FRANCISCO CRISTOBAL GALLARDO RODRIGUEZ

ASESOR METODOLÓGICO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo merecen reconocimiento especial mi Madre Vilma Adely Villalta De Canales, mi Padre Rodrigo Esaú Canales Molina que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible y mi hermanita querida Tania Judith Canales Villalta por estar siempre presente y por el apoyo moral, que me brindo a lo largo de esta etapa de mi vida. Ojala algún día yo me convierta en su fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino. A toda mi familia por su apoyo y cariño incondicional, son los mejores.

Agradecer a mis compañeros de tesis, Darwin y Diana que me acompañaron en esta etapa, compartiendo bonitos momentos los cuales quedaran en nuestras memorias para el recuerdo, de igual manera aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano. De igual manera a sus familias por darnos el apoyo incondicional porque sin su estima, no hubiéramos logrado esta meta.

De manera especial a mi amiga Mayra Alejandra Henríquez Marroquín, que ha formado parte de mi vida y mi carrera profesional apoyándome en todo momento sin importar las circunstancias de la vida, siempre he tenido su apoyo incondicional. Recordándole de igual

manera que tiene mi apoyo incondicional en la formación de su carrera y que todo el esfuerzo que hace, tendrá su recompensa. Te Quiero Amiga. ♡

Asimismo, agradezco infinitamente a mi estimada Hna. Candy de Hernández, por su inmenso cariño, amor y por sus constantes oraciones para mi vida y la de mi familia, que han sido fundamentales para no desmayar hasta este momento. Yo la amo en el amor de Dios. ♡

A todos mis amigos, vecinos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

De igual manera, deseo expresar mi reconocimiento y estimación, a mi tutora de tesis, Mtra. Lisseth Nohemy Saleh por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

Finalmente a todos los docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de todos estos años de estudio que fueron parte fundamental para la preparación de mi formación académica.

JOSELINE ILIANA CANALES VILLALTA

AGRADECIMIENTOS

Los proverbios de Salomón hijo de David, el rey de Israel, para conocer uno sabiduría y disciplina, para discernir los dichos del entendimiento, para recibir la disciplina que da perspicacia, justicia y juicio y rectitud, para dar sagacidad a los inexpertos, conocimiento y capacidad de pensar al joven. Escucha, hijo mío, la disciplina de tu padre y no abandones la ley de tu madre.

Proverbios 1:1-4, 8.

A Jehová quien ha sido el guiador de mis pasos, el proveedor de vida, el que ha permitido que siga en pie de lucha, el que me ha llenado de abundantes bendiciones y no solo a mi sino también a mi familia y compañeros. Gracias doy por tu gran amor y misericordia hacia mí.

Gracias infinitas a mis padres porque sin ellos este sueño no sería posible, gracias por cada esfuerzo, por cada consejo que, aunque muchas veces por ser joven no entiendo sé que es únicamente por su gran amor hacia mi y por mi bien. Gracias por dar todo de ustedes para que yo triunfe en la vida, gracias por perdonar cada uno de mis errores y no cortarme las alas, sino que por el contrario me han impulsado a que vuele mas alto sin mirar hacia abajo. José Rivera y Cory Meléndez gracias padres míos, este triunfo es de ustedes también. Gracias a mi hermana por siempre estar apoyándome en todo y ser mi confidente. Quiero agradecer a quien estuvo conmigo durante mi carrera apoyándome, ayudándome con mis tareas, acompañándome siempre y estando siempre pendiente de mi para darme ánimos en esos momentos cuando sentí que no podía más con tanta presión académica.

A mi familia que estuvo pendiente de mi desarrollo académico y me deseaban siempre buenas vibras.

A mis compañeros que arduamente trabajaron conmigo en la realización del Trabajo de Grado Darwin Franco e Iliana Villalta por su dedicación y muestra de compañerismo, por su paciencia, entre otras cosas. Gracias especiales a mis compañeros que desde un inicio no se apartaron de mí, ni alejaron su apoyo y amistad durante la carrera Allison Morataya, Carlos Orrego y Milian Chorro.

Gracias a los docentes que formaron parte de mi paso por la Universidad de El Salvador brindando su conocimiento y experiencia en el área de Ciencias Económicas, en especial gracias a la Mtra. Lisseth Saleh por ser mi asesora de Trabajo de Grado, por su amabilidad y paciencia durante el desarrollo de dicho trabajo.

DIANA CAROLINA RIVERA MELENDEZ

AGRADECIMIENTOS

□ A Dios todo poderoso que me dio fuerza y voluntad para seguir por el camino del bien contra las adversidades que se presentaron en el transcurso de mi etapa como estudiante y por haberme permitido alcanzar una de mis metas más anheladas. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. **Filipenses 4:13.**

□ A Mis Padres: Miriam del Tránsito Soriano Franco y Arnoldo L. Ferrufino, por apoyarme y darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, por guiarme al camino correcto, por sus consejos en los momentos más oportunos y por todo el sacrificio que ambos hicieron para permitirme llegar al final de mi carrera y escribir hoy estos párrafos de agradecimientos.

□ A mi Familia: Mi Abuela, Tías, Tíos, Primas y Primos, que cuando más necesite de su apoyo siempre estuvieron conmigo siendo mi base sólida para poder alcanzar este logro y desearme siempre buenas vibras.

□ A mis Compañeras de Tesis: Diana Carolina Rivera Meléndez y Joseline Iliana Canales Villalta, por comprenderme y por trabajar para pasar los obstáculos que se nos presentaron.

□ A mis Amigos y Compañeros: En especial a Mtra. Daysi Martínez por sus consejos cuando necesité de ellos, por darme palabras de aliento y apoyo incondicional, a Elías Renderos por sus consejos y motivarme a no decaer en todo el transcurso de mi carrera, a mi amigo, más como mi hermano Walter Fuentes por demostrarme que si existen las amistades sinceras y

desearme siempre lo mejor, a Carlos Orrego, Allison Morataya, Pedro Reyes, Beatriz Estrada, Sonia Álvarez, Tatiana Zacapa y Karen Argueta, a todos ellos que estuvieron conmigo en este largo camino y me alentaron con palabras de ánimo cuando lo necesité, gracias amigos.

□A todos los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental: Por brindarme sus conocimientos para prepararnos profesionalmente, en especial a mi Asesora de Trabajo de Grado Mtra. Lisseth Saleh, por su orientación y su tiempo para poder culminar con éxitos mi formación, que Dios les bendiga inmensamente.

DARWIN SIGFREDO SORIANO FRANCO

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1.0 Planteamiento del Problema	4
1.1 Antecedentes del fenómeno objeto de estudio	4
1.1.1 Antecedentes y Situación Actual de la Alcaldía de Municipal de Concepción Batres.	6
1.2 Situación Problemática	8
1.3 Enunciado del Problema	11
1.4 Justificación del Estudio	11
1.5 Delimitación De La Investigación.....	13
1.5.1 Delimitación Teórica	14
1.5.2 Delimitación de Recursos Económicos	14
1.5.3 Delimitación de Recursos Materiales y Equipo	14
1.5.4 Delimitación de Recursos Humanos.....	14
1.6 Objetivos.....	15
1.6.1 General.....	15
1.6.2 Específicos	15
CAPITULO II.....	16
2.0 Marco de Referencia	17
2.1 Marco Histórico	17
2.1.1 Alcaldías a Nivel Mundial	17
2.1.2 Alcaldías a Nivel Latino	20
2.1.3 Alcaldías a Nivel Centro América.....	25
2.1.4 Alcaldías a Nivel de El Salvador.....	28
2.1.5 Filosofía de las Alcaldías Municipales	30
2.1.5.1 Visión.....	30
2.1.5.2 Misión	30
2.1.6 Alcaldías en Usulután.....	30
2.1.7 Antecedentes y Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután. .	31
2.1.7.1 Visión de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.	32
2.1.7.2 Misión de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.....	32
2.2 Marco Legal.....	35
2.2.1 Constitución de la Republica de El Salvador.	35

2.2.2 Código Municipal.....	37
2.2.3 Ley De Ética Gubernamental.....	37
2.2.4 Ley De La Carrera Administrativa Municipal.....	38
2.2.5 Código De Trabajo.....	38
2.2.5.1 Disposiciones Generales.....	38
2.2.5.2 Del Salario.....	39
2.2.5.3 De La Jornada de Trabajo Y De La Semana Laboral.....	40
2.2.5.4 De La Vacación Anual Remunerada.....	40
2.2.5.5 De Los Días De Asueto.....	41
2.2.5.6 Del Aguinaldo.....	42
2.2.5.7 Presentación Por Maternidad.....	42
2.2.6 Ley Sobre Seguridad E Higiene Del Trabajo.....	43
2.2.6.1 Campo de Aplicación.....	43
2.2.6.2 Obligaciones De Los Patronos.....	43
2.2.6.3 Obligaciones De Los Trabajadores.....	45
2.2.7 Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo.....	46
2.3 Marco Teórico.....	48
2.3.1 Plan de Mejora.....	48
2.3.1.1 Finalidad del Plan de Mejora.....	49
2.3.1.2 Elementos de Control del Plan De Mejora.....	50
2.3.1.3 Ventajas y Desventajas de la Mejora.....	51
2.3.1.4 Importancia de la Mejora Continua.....	52
2.3.1.5 Diferencia de Plan de Mejora entre Plan Estratégico y Operativo.....	52
2.3.2 Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Empleados.....	53
2.3.2.1 Insatisfacción laboral.....	54
2.3.2.2 Consecuencias de la Insatisfacción Laboral.....	55
2.3.2.3 Factores que favorecen a la Satisfacción Laboral.....	55
2.3.2.4 Desempeño Laboral.....	57
2.3.2.5 Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	57
2.3.2.6 Clima Organizacional.....	58
2.3.2.7 Administración del Desempeño.....	59
2.3.3. Diagnóstico.....	60
2.3.3.1 Análisis Interno.....	60
2.3.3.2 Análisis Externo.....	61

2.3.4 Situación Actual de la Alcaldía	61
2.3.4.1 Fortalezas	61
2.3.4.2 Oportunidades	62
2.3.4.3 Debilidades.....	62
2.3.4.4 Amenazas	62
2.3.5 Plan de Mejora	63
2.3.5.1 Misión	64
2.3.5.2 Visión.....	64
2.3.5.3 Objetivos	65
2.3.5.4 Estrategias	65
2.3.5.5 Indicadores	65
2.3.5.6 Presupuesto	66
2.3.5.7 Seguimiento	66
2.3.6 Rendimiento de los Empleados	67
2.3.6.1 Eficiencia	67
2.3.6.2 Eficacia	68
2.3.6.3 Productividad	68
2.3.6.4 Destrezas	69
2.3.6.5 Actitudes	69
2.3.6.6 Aptitudes	69
2.3.7 Estrategias de Motivación.....	70
2.3.7.1 Reconocer los Logros	70
2.3.7.2 Incentivos al Rendimiento	71
2.3.7.3 Empleado del Mes	73
2.3.7.4 Notificación Escrita	74
2.3.7.5 Celebraciones	74
2.3.8 Clima Organizacional	75
2.3.8.1 Tiempos de Espera	75
2.3.8.2 Buena Comunicación.....	75
2.3.8.3 Trabajo en Equipo	77
2.3.8.3.1 Características del Trabajo en Equipo	77
2.3.8.3.2 Beneficios del Trabajo en Equipo.....	78
2.3.8.4 Capacitaciones.....	79
2.3.8.4.1. Contenido de la Capacitación.....	80

2.3.8.4.2	Objetivos de la Capacitación	81
2.3.8.4.3	Proceso	81
2.3.8.4.4	Tipos de Capacitación	83
2.3.8.5	Liderazgo	84
2.3.8.5.1	Características del Liderazgo	85
2.3.8.5.2	Tipos de Liderazgo	85
2.3.9	Técnicas de Evaluación	88
2.3.9.1	Entrevistas	88
2.3.9.2	Encuestas y Cuestionarios	89
2.3.9.3	Autoevaluación del Empleado.....	89
2.3.9.4	Administración Por Objetivos	90
2.3.9.5	Evaluación 360°	90
2.3.9.6	Evaluación Grupal	91
2.3.10	Resultados del Plan de Mejora en los Empleados	91
2.3.10.1	Estrés Laboral.....	91
2.3.10.2	Relaciones Interpersonales	92
2.3.10.3	Adaptabilidad	93
2.3.10.4	Desempeño.....	93
CAPITULO III		95
3.0	Diseño Metodológico	96
3.1	Tipo de Estudio	96
3.1.1	Investigación Documental	96
3.1.2	Investigación Concluyente	96
3.1.3	Investigación Descriptiva	96
3.1.4	Investigación Correlacional	97
3.2	Población y Muestra.....	97
3.2.1	Población	97
3.2.2	Tamaño de la Muestra	97
3.2.3	Cálculo de la Muestra	99
3.2.4	Tipo de Muestreo.....	99
3.3	Fuentes de Recopilación de Información.....	101
3.3.1	Fuentes Primarias	101
3.3.2	Fuentes Secundarias	101
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	102

3.4.1 Técnicas	102
3.4.2 Instrumentos.....	104
3.5 Plan de Análisis.....	105
3.5.1 Procesamiento de la Información	105
CAPITULO IV	106
4.0 Análisis e Interpretación de los Resultados	107
CAPITULO V	178
5.0 Plan de Mejora para Fortalecer la Productividad del Capital Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Año 2019.	179
5.1. Resumen Ejecutivo.....	179
5.2. Alcance del Modelo Propuesto	180
5.3. Situación Actual.....	181
5.4. Diagnóstico.....	182
5.5. Resumen Del Problema	185
5.6. Objetivos.....	186
5.7. Desarrollo del Plan de Mejora	187
5.7.1 Problema 1: Clima Organizacional	187
5.7.2 Problema 2: Estrés Laboral.....	202
5.7.3 Problema 3: Motivación Laboral	216
5.7.4 Problema 4: Evaluación del Desempeño.	220
5.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora	224
5.9 Control y Seguimiento del Plan de Mejora.....	228
5.10. Cronograma del Plan	231
5.11 Presupuesto General de la Propuesta.....	232
Glosario.....	233
Bibliografía.....	236
ANEXOS.....	239

INTRODUCCIÓN

Es importante iniciar reconociendo que para toda entidad ya sea pública o privada, el recurso más valioso con el que cuentan es el Recurso Humano, no obstante por el afán de ser competitivos, de sobrepasar metas, de brindar el mejor servicio, entre muchas razones más, se descuida, generando así aspectos negativos que influyen en el desempeño de sus colaboradores.

Ante esta situación, hoy por hoy toda institución pública o empresa privada está contribuyendo con ayuda de diversas estrategias a que el empleado se sienta satisfecho y sea más productivo al desarrollar sus actividades o tareas asignadas.

Por ello, dentro de ese mismo contexto, la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, al ser una institución que está al servicio del ciudadano, debe contar con un recurso humano satisfecho, de manera que su resultado al realizar las actividades sea que también el usuario se sienta a gusto de realizar trámites en dicha municipalidad, razón por la que como apoyo para aumentar la productividad de los empleados, se ha escogido como caso de estudio para determinar fallas y proponer soluciones a las mismas.

Debido a lo anterior, este presente trabajo se encuentra seccionado en capítulos dentro de los cuales se enmarca información necesaria para la determinación de una propuesta de mejora, iniciando con el planteamiento del problema, donde se conocerá aquellas áreas que influyen de manera negativa al logro de los objetivos, el cual una vez identificado se enuncia dicho problema para tener definido qué es lo que se busca mejorar, además de plasmar la Justificación de porque se realizará la investigación, cuáles son los resultados que se esperan obtener tanto para los usuarios como para los empleados y para el grupo investigador.

Seguidamente se plantean los objetivos que se pretenden realizar durante todo el proceso de esta investigación, clasificándolos en general y específicos. Luego se detalla la base de toda la investigación iniciando con el marco histórico, para conocer cómo ha sido el desarrollo del recurso humano iniciando desde una perspectiva global hasta llegar a una particular, considerando además sus obligaciones y derechos las cuales se especifican en el marco legal, así mismo dentro del marco teórico se cimientan los aspectos que consideraran durante la investigación y la propuesta de mejora.

También se especifica un sistema de variables de estudio que contiene indicadores que se consideraran en todo el desarrollo de este trabajo, siguiendo con el diseño de metodología que se usará, determinando cual es la población a considerar, definiendo con ayuda de cálculos estadísticos una muestra representativa y las fuentes que se utilizaran para la recopilación de la información.

CAPITULO I

1.0 Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del fenómeno objeto de estudio

Dentro de la búsqueda sobre antecedentes de un plan de mejora aplicado al área de recursos humanos específicamente al fortalecimiento del mismo, no se encuentra mucha información, dado que los planes de mejora son utilizados mayormente en la “Gestión de Recursos Humanos”¹, esto es idóneo con empresas del sector privado, las cuales constantemente incorporan nuevo Personal a la realización de sus actividades, lo cual no es así en las Instituciones Públicas, ya que en éstas es un poco menos frecuente incorporar personal nuevo, razón por la cual cuentan muchas veces (o en su mayoría) con un Recurso Humano subutilizado generando improductividad en las funciones que desempeña cada miembro, dejando de lado la capacitación, evaluación del desempeño, motivación, entre otros factores que son claves para que exista un balance adecuado entre lo operativo como lo emocional.

Sin embargo, se han encontrado planes de mejora para departamentos en específico tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Soyapango², además es de mencionar que en la mayoría de trabajos de grado solo se realizan investigaciones de una forma muy generalizada para el área de recursos humanos³, los cuales han dado resultados positivos al implementarlos.

Es de recalcar que estos planes sirven como medida de cambio que se toma en una institución para corregir y fortalecer la productividad de la misma, es por ello que en este contexto, a través del tiempo se ha demostrado que al implementarlos permiten inicialmente

¹ “PLAN DE MEJORA PARA LA GESTION DE RECURSO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”, Universidad de El Salvador, Julio 2013.

² “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”, Universidad Don Bosco, octubre 2003.

³ PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS CONSTRUCTORA ALCON S.A.S; Universidad Libre Seccional Pereira, Año 2012.

identificar las causas que provocan las debilidades que hacen muchas veces que los objetivos y metas se tornen inalcanzables y posteriormente se plantean las diferentes acciones correctivas que deben aplicarse, así como analizar su viabilidad disponiendo de un adecuado seguimiento y control que traen consigo un incremento en la eficacia y eficiencia, motivar al capital humano a mejorar el nivel de satisfacción y así aumentar su productividad.

En el caso de las Instituciones Públicas como lo son las Alcaldías, el área de Recursos Humanos ha permitido adaptar el personal al entorno y sus constantes cambios, pensar, abordar y analizar los problemas de una forma específica y con una cierta perspectiva temporal, que puedan definir los objetivos que deseen alcanzar a corto y mediano plazo, contemplando las acciones específicas que tienen que llevar a cabo para realizarlos, ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y que esto les facilite un desempeño óptimo de todos los involucrados buscando a su vez la mejora continua, diseñando así un modelo de las competencias y habilidades necesarias en el área de Recursos Humanos para que contribuyan a mantener un ambiente laboral agradable, satisfacción a los clientes internos y externos, etc.

Basado en lo anterior, la Alcaldía Municipal de Concepción Batres no cataloga un plan de mejora como una simple herramienta administrativa, sino que como un fin o una solución a ciertos problemas que se presenten en cualquier área, como un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la municipalidad y al estar consciente de ello llevar a cabo soluciones que generen mejores resultados.

Dicha Alcaldía se encuentra actualmente implementando planes de acción en diferentes áreas; para la deforestación realiza acciones como la planta de árboles, respetar los mantos acuíferos, la colocación de basureros en puntos estratégicos para que los habitantes no tiren

basura en las calles, entre otros; para el área deportiva ha creado un equipo de fútbol sala con jóvenes residentes en el municipio que se sienten atraídos por dicho deporte, para el área educativa realizaron la firma del convenio con FOMILENIO II, el cual favorecerá a un centro escolar del municipio para que se convierta en un complejo educativo, como parte de la proyección social la Municipalidad realiza visitas a las diferentes comunidades para llevar alegría, refrigerios, juguetes, piñatas, entre otras cosas a los niños que residan en dicha comunidad.

Y es en esa perspectiva en la que para continuar ejecutando proyectos de beneficio social debe contarse con un personal además de capacitado, debe propiciarse un entorno laboral saludable desde el punto de vista emocional, es decir que se enfoquen en lograr la meta en común dejando de lado cualquier factor de incompatibilidad entre quienes la conforman.

1.1.1 Antecedentes y Situación Actual de la Alcaldía de Municipal de Concepción Batres.

Alcaldes por periodo del Municipio:

Francisco Camacho	1920 - 1921
Marcelino Camacho	1922-1923
Celedonio Díaz	1924 - 1927
Francisco Camacho	1928 - 1929
Joaquín Guzmán	1930 - 1931
Alejandro Q. Turcios	1932 - 1933
Vicente Campos	1933
Alejandro Q. Turcios	1934 - 1934
José Leonardo Moreira	1935 - 1937
Epifanio Cedillos	1938 - 1939

Anacleto Coreas	1940 - 1941
Ildelfonso Rivera	1941
M. Alonso Turcios	1942 1945
Tomás Lazo	1946
Joaquín Campos	1946
Juan Alberto Argueta	1947 - 1951
Alfonso Rivera	1952
Epifanio Cedillos	1953 - 1954
Juan Alberto Argueta	1955 - 1958
Tomás Lazo Vargas	1959 - 1960
Santiago Orellana	1961 - 1964
Francisco Luna	1965
José Porfirio Ruíz	1966 - 1968
José Gilberto Huezo	1968 - 1970
Miguel Ángel Saravia	1970 - 1974
Pascual Lemus	1974 - 1978
Nicolás Antonio Polío	1978 - 1980
José Antonio Villacorta	1980 - 1982
Alonso Saravia	1983 - 1987
Galileo Henríquez	1988 - 1990
Juan Alberto Martínez	1990 - 1993
Ramón Alberto Vásquez	1993
José Yader Orellana	1994 - 2009
Walter Antonio Aparicio	2009 - 2018
Benjamín Machuca	2018 - Actual

Durante la administración de Don Jorge Meléndez y el Alcalde Francisco Camacho, por decreto legislativo del 5 de marzo de 1920, el Cantón Batres se erigió en el pueblo con el nombre de Concepción Batres y se fundó a la vez su Alcaldía. Desde su fundación ha formado

parte del departamento de Usulután y distrito del mismo. Por decreto legislativo y bajo la administración del señor alcalde municipal Miguel Ángel Saravia, el 26 de octubre de 1972 obtuvo el título de villa. Por decreto legislativo y bajo la administración de José Yader Orellana, alcalde en funciones, el 5 de diciembre de 1996 obtuvo el título de ciudad y se dio a conocer el 7 de diciembre del mismo año.⁴

1.2 Situación Problemática

El interés por entender el comportamiento del personal en las Organizaciones ha suscitado estudios diversos que van enfocados a convertirse de herramienta útil para mejorar la eficiencia y eficacia de este recurso importante, teniendo como resultado una productividad excelente para la empresa o institución pública, así como a los miembros de ella; sin embargo la causa principal de que los empleados no se sientan motivados y exista un bajo rendimiento por parte de ellos, se debe a la falta de implementación de planes o estrategias que contribuyan a la mejora continua.

En el mundo actual existe una alta necesidad de mejorar continuamente por las exigencias cada vez más crecientes de los mercados y junto a ello han evolucionado las técnicas y teorías de expertos para llegar al éxito empresarial. Para ello es necesario no solamente contar con trabajadores habilidosos, motivados y dispuestos al cambio sino también con ejecutivos capaces de liderar dicho cambio, con una visión futura y disposición verdadera hacia la mejora.

Es importante comprender que la mejora, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique. En la realidad empresarial actual,

⁴ Libro *“Historia de Concepción Batres*, Casa de la Cultura, Concepción Batres 04 de Febrero 2019.

la mayor parte de los estudios se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios pero de forma general, sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar, es decir esto puede ser aplicado a una institución pública la cual su fin no es el obtener lucro.

Las Instituciones Públicas son las encargadas de brindar un servicio a la población en general, por lo que, para las Alcaldías esto no es ajeno a su función, dado que son mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan las acciones de determinado grupo de individuos en relación con su entorno, sin importar el número de miembros que este tenga, es decir, si son un grupo pequeño o una sociedad numerosa. Las Alcaldías llevan consigo un propósito social y funciona a través de reglas, normas y planes que muchas veces se encuentran desactualizados por lo que no están acorde a la situación actual de su entorno. Sin embargo, son los empleados la base principal para que el servicio que estas instituciones proporcionan sea de calidad y los usuarios que la visitan se sientan satisfechos, razón por la cual el personal que las conforman deben contar con las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, esto a su vez dependerá de una correcta selección de quienes aspiran a trabajar en las Alcaldías, llevando consigo estrategias que brinden beneficios a los miembros que la conforman, dando como resultado un lugar de trabajo agradable.

En ese mismo interés se ha impulsado realizar el presente estudio en la Alcaldía Municipal de Concepción Batres del Departamento de Usulután, que como toda institución pública está enfocada en brindar cada vez un mejor servicio a todas las personas que llegan a realizar cualquier trámite de los que dicha Municipalidad ofrece, de manera que implementar un plan de mejoramiento para el capital humano sería de mucha ayuda, iniciando con que un

Departamento de Recursos Humanos, es el que facilita las relaciones y obligaciones laborales ente los miembros de la institución y actualmente dicha alcaldía en estudio no cuenta con el, debido a que por ser relativamente pequeña tanto en infraestructura como con el número de empleados, solo poseen encargados de áreas.

Es de recalcar que a pesar de eso, el proceso de Reclutamiento y Selección cumple con los requisitos técnicos necesarios para incorporar al mejor candidato para el puesto, ejecutan capacitaciones con ayuda de INSAFORP que contribuyen positivamente al desarrollo profesional y personal de los empleados y procuran que, si se presentan inconformidades internas, estas no afecten el servicio al usuario, se procura brindar un servicio de calidad, lo que requiere de mucho esfuerzo por todas las partes involucradas

Ahora bien, el problema que se genera es que debido a que la mayoría de los empleados que laboran han entrado en diferentes periodos con diferentes alcaldes causa que el ambiente laboral se vea influenciado de manera negativa al no compartir los mismos ideales políticos, generando descontento al realizar sus tareas asignadas y para ello no se tiene la ayuda profesional de un conocedor en técnicas de negociación y resolución de conflictos con conocimientos de manejo de personal que ayude a solventar este tipo de situaciones.

Además las capacitaciones que ejecutan no son suficientes durante el año y el personal a veces no quiere asistir porque son programadas en días no laborales para ellos, reflejándose la falta de motivación que tienen los empleados por parte de sus encargados para asistir. Entonces el mal clima laboral que genera insatisfacción en quienes forman parte de la institución, la falta de una correcta evaluación del desempeño que transforme las deficiencias

en resultados de óptima productividad y la ausencia de estrategias de motivación, conforman el problema latente en la Alcaldía en estudio.

1.3 Enunciado del Problema

¿En qué medida beneficiará un Plan de Mejora para fortalecer la Productividad del Capital Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres?

1.4 Justificación del Estudio

Un plan de mejora supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización, debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos y la productividad del capital humano, ya que toda institución pública o privada tiene el reto y la responsabilidad de producir y ofrecer servicios de calidad y eficiencia para responder a una población. En la actualidad las organizaciones deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad en la productividad del capital humano, cada día son mayores las exigencias sociales, lo cual hace que las organizaciones e instituciones se transformen para responder a los cambios e innovaciones.

Tomando como base que no se encuentran antecedentes de planes de mejoras aplicados específicamente al desempeño del Recurso Humano en empresas o instituciones públicas, sin embargo existen organizaciones que, a lo largo de las últimas décadas han guiado la evolución de la Gestión del Conocimiento, como por ejemplo SKANDIA, XEROX, TOYOTA, HP (Hewelt Packard), BP (British Petroleum), Apple, Accenture, NIKE y REPSOL.⁵

⁵ Calidad y Tecnología (2014). Recuperado de: https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html?m=1&fbclid=IwAR29ML3rc5RVVgNoW0SkjA7E7Ms_AuOE42qATnn3w_BCf5KO8LLX9tosZIQ, visitado el 04 de Febrero 2019.

En este sentido, se justifica el “por qué” las organizaciones e instituciones deben ser responsables e impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua. Este tipo de plan es viable, primero, porque el área de investigación es flexible para la recopilación de fuentes de información, ya que en la actualidad en la mayoría de Instituciones se presentan problemas con el capital humano y segundo porque permitirá mejorar y aumentar la productividad del mismo.

Para llevar a cabo la elaboración de un plan de mejora en la Alcaldía Municipal de Concepción Batres del Departamento de Usulután se requiere de un cierto tiempo ya que se necesita hacer las investigaciones necesarias en cuanto al rendimiento y el desempeño del capital humano de la institución, para obtener un buen diagnóstico de dicha investigación se estará realizando desde el mes de Febrero hasta Agosto; lo cual permitirá diseñar un plan adecuado que refuerce las variables en deficiencia que se determinaron en la investigación, el cual se aplicara desde el mes de Septiembre, esperando que genere resultados positivos.

Al realizar un buen diseño y una buena aplicación del plan de mejora se esperan los siguientes beneficios:

- Rendimiento óptimo mediante la mejora de las capacidades de la Institución al disponer de una buena metodología a costos aceptables, es más económico intentar mejorar el servicio final por otros métodos igualmente eficaces, mejorando el funcionamiento de las relaciones de los individuos que pertenecen a una organización con carácter social, cuyos miembros tienen un objetivo en común.

- Disponibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades utilizando sólo los recursos necesarios para obtener los resultados deseados. La mejora que se obtiene al aprovechar las oportunidades, hace más fácil el logro de los objetivos de la Institución.
- Además al implementar correctamente este tipo de plan, proporcionará un beneficio no solo para los empleados de dicha municipalidad sino que también a los usuarios que visitan dicha institución, ya que al contar con un ambiente agradable y con condiciones de trabajo óptimas, brindarán una atención de calidad independientemente del tipo de trámite a realizar, es decir pagar impuestos, solicitar partidas de nacimiento, de defunción, entre otros, con lo cual la sociedad en general se sentirá satisfecha.
- Para los futuros profesionales que realicen trabajos de grado será de ayuda el contar con una investigación realizada en un área muy común en toda empresa e institución pública pero con la relevancia de tener un enfoque diferente en cuanto a la problemática, es decir tomando aspectos que son en la mayoría de alcaldías la causa común de la improductividad del capital humano.
- Y por último pero no menos importantes, nosotros los investigadores actuales, quienes realizamos esta investigación con el propósito de brindar una solución al problema detectado a la vez que interrelacionamos los conocimientos adquiridos en nuestro proceso de formación profesional con la realidad del entorno.

1.5 Delimitación De La Investigación

La investigación se va a realizar en la alcaldía municipal de Concepción Batres, en el municipio que lleva este nombre, departamento de Usulután.

1.5.1 Delimitación Teórica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha tomado a bien fundamentarse en la teoría presente en libros, páginas web e internet, para tener una visión amplia de la problemática a tratar y de las posibles soluciones; los recursos ya descritos serán proporcionados por el grupo de trabajo además de los recursos existenciales en la biblioteca de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.5.2 Delimitación de Recursos Económicos

La manera en que el presente trabajo de investigación se va a financiar es mediante fondos propios del grupo de trabajo dado que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento así como la investigación no es de carácter lucrativo.

1.5.3 Delimitación de Recursos Materiales y Equipo

La realización de la investigación involucra el gasto en materiales tales como: papel bond, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, folders, impresiones, y el uso de equipo como: computadora portátil, cámara de video, USB, libros, uso de internet, libros virtuales, entre otros elementos que corren bajo la responsabilidad y el coste del grupo de trabajo.

1.5.4 Delimitación de Recursos Humanos

Para la realización de la investigación se tiene como recurso Humano: un asesor metodológico y un asesor de contenido del trabajo de investigación, que le dan seguimiento a todo el proceso, de igual manera se integran el encargado del área de Recursos Humanos de la alcaldía del municipio de Concepción Batres, los empleados y el grupo de trabajo en el cual recae la responsabilidad de recopilar, ordenar, procesar y analizar la información para el desarrollo de la investigación.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

- Proponer un plan de mejora para el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, que aumente la satisfacción laboral y se obtenga como efecto positivo un mejor desempeño en sus actividades.

1.6.2 Específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.
- Establecer estrategias de motivación al empleado para aumentar su productividad y mejorar el clima organizacional.
- Formular un plan de mejora que contribuya a optimizar el rendimiento operativo de los empleados.
- Proponer técnicas de Evaluación como herramienta de control que ayuden a medir resultados del Plan de Mejora en los empleados.

CAPITULO II

2.0 Marco de Referencia

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Alcaldías a Nivel Mundial

Los antecedentes más lejanos del municipio se encuentran en las ciudades – Estados de la antigüedad, considerados por algunos autores como “Estados Municipales” cuyo prototipo fue la “polis” griega, sobre todo en la ciudad de Atenas, en donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadistas como Pericles (495-229 A.C.).

En Roma nace un elemento que se encontrara presente en los Municipios y Estados Nacionales: el sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como república, las Cívicas. Fue Marco Tulio Cicerón (106 AC) quien se expresó de ella como una cosa del pueblo formado por hombres no de cualquier manera congregada, sino la reunión que tiene su fundamento en el consentimiento jurídico y en la común utilidad.

En esa organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas, como lo fueron las grecorromanas, organización que giró alrededor de la “polis” o la civitas, se advierte surgimiento embrionario del estado moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.

Prácticamente el municipio aparece como unidad político Administrativo entre los Romanos y sus campañas de conquista. Estos lo llevaron hasta aquellas ciudades que caían en su poder en sangrientas guerras e inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de autogobierno que recibió el nombre de “Municipium”, los habitantes o residentes permanentes en ellas recibieron el nombre de “Civesmunicipes” los que gozaban de los privilegios y derechos

de la ciudadanía romana con el hecho de elegir entre los mismos sus propio gobierno, formado por dos o cuatro magistrados llamados Duumviri o Quatorviri que tenían a su cargo las funciones de justicia .

Del gobierno, además formaban parte el defensor civitatis, los curatores o procuradores encargados de los negocios públicos; los “notarii” y los escribas antecesores de los actuales notarios.

Las leyes municipales eran dictadas por una asamblea a la que se conocía como Curia u Ordo Decurionum y el régimen municipal era regulado por la Lex Julia Municipalis.

En España, a la caída del imperio, mantuvo el municipio su primitivo orden y en la época de los Visigodos, existía en cada ciudad una institución denominada Conventus publicus Vicinorum que constituían la asamblea de los hombres libres que cumplían con funciones administrativas y judiciales.

Durante la reconquista, al luchar contra los árabes, los españoles estimularon el nacimiento de poblaciones de frontera a las que se dotaba de fueros, clasificados en fueros breves o sea los que regulaban las relaciones de la ciudad con los monarcas; fueron extensos o códigos de administración municipal cartas pueblas que dotaban a las ciudades recién fundadas de libertades y privilegios. Las ciudades grandes eran gobernadas por los conventos públicos vicinorum y luego por el concilium o asambleas vecinales; en cambio las ciudades pequeñas contaban con un consejo abierto o cabildo abierto que se reunían el día domingo para tratar asunto de interés personal.

Fue el periodo de decadencia que llegó el municipio introducido por España a nuestra América. Con el nacimiento de las poblaciones que los colonizadores fueron fundando, nacían

los cabildos y ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborigen.

Como institución político administrativa el municipio ha subsistido después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular ha sido de relativa incidencia en su desarrollo, con raras excepciones en algunos países, debido a las tendencias centralizadoras del poder en la mayoría de los Estados de Origen hispano-indio que, cada vez se vino acentuando más de la independencia, su participación en las luchas emancipadoras tuvo una significación restringida y meramente coyuntural, pues los vendedores protagonistas de ellas, no fueron integrantes del pueblo bajo, sino de los españoles o criollos descontentos con la metrópoli y con los acontecimientos políticos que se habían producido en ella, quienes lograron cierto grado de apoyo en sus objetivos.

Es importante mencionar el fenómeno europeo de la edad media, en donde las ciudades libres (verdaderos municipios) constituyeron focos de desarrollo de las ciencias, artesanías, de la industria incipiente y de la cultura, hasta llegar a crear una auténtica clase social, la burguesía, que desplazó del poder a la democracia en el siglo XVIII con la revolución francesa de 1789.

El modelo inicial de gobierno municipal de las alcaldías ordinarias y alcaldías mayores funcionó a lo largo de todo el período colonial y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se les fue dotando de los respectivos gobiernos. En algunas villas se nombraron tenientes actuaban como delegados de ellas.

Como se ha podido observar, en los antiguos pueblos o civilizaciones la administración de las alcaldías en España llamadas ayuntamientos, ha evolucionado a lo largo de la historia

desde sus funciones y actividades, hasta sus recursos para plasmar ideas o información que utilizaba para llevar acabo determinadas actividades.

Los recursos con los que se contaban únicamente era con tintera, pluma y material para plasmar ideas, lo más importante fue el recurso humano, quienes eran los que ejecutaban los trabajos que integraban o ayudaban a las antiguas civilizaciones. Con el transcurso del tiempo y la llegada de la Revolución Industrial este tipo de administración ha evolucionado desde elementos materiales hasta la forma de comunicación, administración y formación integral del recurso humano.

Hoy en día la entidad en estudio, para llevar acabo de una forma eficaz y eficiente las actividades o servicio que presta a la comunidad, se auxilia o cuenta con equipos tecnológicos muy avanzados tales como: computadora, fotocopiadora, fax, comunicación inmediata, (teléfono-cibernética), lo que representa una parte importante en el desarrollo de las actividades⁶.

2.1.2 Alcaldías a Nivel Latino

La década de los ochenta ha estado marcada en América Latina por fuertes y conflictivos procesos de redemocratización política. En todos ellos la descentralización del Estado ha sido planteada como uno de los objetivos básicos, entendiendo en ello la traslación de competencias y el reconocimiento de la autonomía política a los municipios, la promoción de la participación ciudadana y el desarrollo económico local. Si bien entre los años 1980 y 1990 ha aumentado en América Latina el número de municipios, la relación entre población total y número de

⁶ *GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES A NIVEL MUNDIAL*, Universidad Francisco Gavidia, año 2006, revisado el 18 de Febrero 2019.

municipios todavía es insuficiente y muestra grandes desequilibrios en el interior de los países. Esto denota una presencia de una región submunicipalizada, sobre todo si la comparamos con Europa, Canadá y los Estados Unidos. América Latina adoptó el modelo del municipio hispano, sin mayores innovaciones y aplicando recetas externas a menudo sin confrontarlas con la realidad regional. El municipio hispano se caracteriza por estar constituido por un gobierno dual, formado por un órgano unipersonal denominado alcalde, intendente o prefecto, y por un organismo colegiado, constituido por los concejales o regidores. Estos dos órganos constituyen el poder del municipio y ejercen las funciones que les asignan los marcos constitucionales y legislativos.

El sistema de gobierno municipal está fundado en una distribución de funciones y relaciones entre sus dos órganos de gobierno. Existen municipalidades de la región donde el órgano colegiado ostenta las competencias normativas, planificadoras, presupuestarias y la de dictar los actos de mayor trascendencia; por su parte, el órgano unipersonal (el alcalde) ejerce las funciones ejecutivas y representativas. Y, en cambio, existen otros casos en que el poder local pivota fundamentalmente en el órgano unipersonal.

Dependerá de cómo se produzca la distribución de funciones y competencias entre el órgano unipersonal y colegiado, así como el sistema de las mayorías y minorías que forman parte de los órganos de gobierno y del sistema electoral combinado con el sistema de partidos, para que se creen o establezcan “mayorías sólidas” de gobierno en la municipalidad. Predominan en la región las municipalidades con alcaldes fuertes y concejos débiles, es decir, hay una ausencia de pactos de gobierno local, de estrategias o alianzas de grupos políticos para asegurar la gobernabilidad.

La Carta de Autonomía Municipal Iberoamericana aprobada el 22 de noviembre de 1990 comprende, a manera de declaración, los contenidos mínimos que a continuación se enuncian:

1. Capacidad de elegir sus propias autoridades. El ejercicio político de la autonomía municipal conlleva el principio de electividad periódica por sufragio universal, libre, secreto y directo de todos los representantes y cargos políticos.

2. Competencias municipales. La autonomía no comporta un ámbito material de competencias, ya que éstas tienen que ser fijadas por ley. Las competencias tienen dos magnitudes: el poder político o jurídico y el sector material de actuación o actividad sobre las cuales se lleva a término dicho poder político o jurídico. Por todo ello, no puede establecerse un listado de competencias municipales; sólo puede afirmarse que las municipalidades tienen que amparar las iniciativas locales que sean convenientes o adecuadas para el desarrollo y la gestión. La transferencia de competencias y funciones hasta ahora reservadas a otras administraciones implica que sea reconocida a los municipios la igualdad de derechos respecto a las otras administraciones y, por tanto, dotaciones económicas para su ejecución.

3. Suficiencia financiera. La autonomía tiene que ir acompañada de los recursos económicos necesarios para el ejercicio de las competencias y para que éstas puedan ser asumidas con responsabilidad. Los recursos de las haciendas locales consisten en bienes o tributos propios y transferencias o participación en los ingresos del Estado. La importancia de los recursos propios es obvia, ya que esto evita la supeditación a otras instancias centrales o regionales en sus decisiones. Las transferencias o la participación en los ingresos del Estado son una constatación de la responsabilidad compartida que tiene el gobierno local con el gobierno central a fin de lograr la prestación de servicios y funciones públicos.

4. Auto-organización. La autonomía conlleva el poder y la capacidad de auto-organización para desarrollar la estructura organizativa y funcional, y para emitir normas y regulaciones adecuadas para la ejecución de las competencias encomendadas, así como para una mejor prestación de los servicios públicos y el fomento del desarrollo local. Esta capacidad de auto-organización requiere la formulación y aprobación del presupuesto, que es uno de los elementos importantes en la proyección de obras y acciones. Por ello, los municipios tienen que gozar de autonomía en la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto, disponiendo de controles y fiscalizaciones internas ejercidas por el personal civil propio. Esta supervisión debe realizarse con plena independencia. Los controles externos de fiscalización de la ejecución presupuestaria a posteriori, han de llevarse a cabo por organismos especializados en la materia. Otros elementos propios de la auto-organización son las políticas de personal, su capacidad para fijar plantillas, puestos de trabajo, retribuciones, estilos de trabajo, etc.

5. El desarrollo económico. Los municipios no pueden ser ajenos a las políticas de desarrollo económico, y han de participar en el estudio, programación y ejecución de los planes de desarrollo, conjuntamente con las otras administraciones del país y con los organismos internacionales especializados que cooperen en los proyectos.

6. Medio ambiente. Debe considerarse obligatoria la presencia de los poderes municipales en la toma de medidas protectoras del entorno físico ambiental, como partes implicadas muy directamente en la cuestión. Esto es así, tanto por su responsabilidad, como porque constituyen la base que soporta los efectos perniciosos del deterioro ambiental de manera más inmediata.

7. Recuperación municipalista. La consolidación del municipalismo tiene que contar con el impulso del asociacionismo municipal en todos los países, priorizando su implantación donde éste aún no exista.

8. La participación popular. La municipalidad actual debe funcionar como una instancia facilitadora, que estimule la acción participativa de los diversos agentes sociales, promoviendo una relación innovadora entre las asociaciones y el gobierno local como expresión de los intereses y preocupaciones de los ciudadanos.

9. Mecanismos de protección jurisdiccional de la autonomía local. El ordenamiento jurídico tiene que ofrecer mecanismos para garantizar jurídicamente que las leyes y actividades de las administraciones estatales, regionales, etc., respetan la autonomía municipal. Esto es debido a que el principio autonómico es incompatible con la existencia de controles administrativos sobre la actividad local y, si éstos existen, tienen que ser rigurosamente limitados y justificados. Sólo son posibles los controles de legalidad perfectamente determinados y que tienen por finalidad verificar que un acto o decisión local no infringe la normativa vigente. En cambio, los controles de oportunidad, que son aquéllos que tienen por finalidad la prevalencia de una opción frente a otras posibles (todas ellas correctas desde el punto de vista legal), son inadmisibles respecto al principio autonómico. La Carta de la Autonomía Municipal Iberoamericana del 22 de noviembre de 1990, en su apartado 4, precisa taxativamente la exclusión de los controles gubernamentales sobre las municipalidades, quedando éstos exclusivamente en manos de los Tribunales de Justicia y los órganos de control generales de carácter económico.

Desde 1982 se han promulgado nuevos códigos municipales en más de diez países de la región, en los que se fija el reconocimiento de la autonomía municipal y los elementos que la caracterizan⁷.

2.1.3 Alcaldías a Nivel Centro América

Centroamérica: número de municipios según país (Cerca 2005)	
País	Número de municipios
Costa Rica	81
El Salvador	262
Guatemala	332
Honduras	298
Nicaragua	153
Panamá	75
Total	1.201

Fuente: Estado de la Región, 2008.

Las municipalidades centroamericanas tienen asignada la prestación de servicios públicos esenciales, como el servicio de agua, recolección y disposición de basura, construcción y mantenimiento de caminos vecinales, administración de mercados públicos, policía de tránsito y administración de cementerios, limpieza y cuidado de parques públicos. Además, brindan servicios administrativos como el registro de negocios, la emisión de certificaciones de nacimiento y matrimonio, la autorización y emisión de permisos de construcción, etc.

Tomando en cuenta las distintas labores que realizan los gobiernos municipales, resulta clave fortalecerlos y modernizarlos. Ello les permitirá:

En Centroamérica existen 1,201 municipios. Guatemala, el país donde vive más gente, tiene el mayor número de municipalidades: en total, 332. Panamá, el país menos poblado de la región, tiene 75 municipalidades.

Funcionamiento de las municipalidades en Centroamérica:

⁷ Catalina Victory, *GOBIERNOS MUNICIPALES Y DESARROLLO LOCAL EN IBEROAMERICA*, Fundación CIDOB, año 1999.

- Ser más eficientes, es decir, cumplir con su trabajo y aprovechar al máximo sus recursos para brindar a la comunidad servicios de calidad.
- Obtener mayores vínculos con los habitantes de su municipio para representar de una mejor manera los intereses y las necesidades de todos sus pobladores.

En los años noventa se pensó que la descentralización permitiría lograr esto. Pero... ¿qué es la descentralización? Significa el traslado de obligaciones y servicios de la administración central del Estado a las municipalidades, para lograr esto les transfiere responsabilidades y recursos.

Sin embargo, veinte años después de haberse iniciado los procesos de descentralización, aún no se concretaron ni se lograron los resultados esperados.

Algunos avances que se dieron durante el período 1999-2007 son:

- Reformas (cambios) a la ley para ayudar a las autoridades municipales a administrar mejor la municipalidad y obligar a las autoridades a rendir cuentas por su trabajo, es decir, informar sobre lo que hacen.

A pesar de estos avances, cabe destacar que en Centroamérica existen diversas posiciones sobre la descentralización de funciones a las municipalidades. Aunque a nivel regional no existe un apoyo alto a este proceso, en Nicaragua más de la mitad de las personas están a favor de ella. En Panamá sucede lo contrario, solo una de cada seis personas favorece la descentralización de funciones. La mayoría de las personas está a favor de mantener las cosas tal como están o de darle más funciones al Gobierno nacional. De todos los países del istmo, sólo en Nicaragua y Guatemala la descentralización cuenta con más apoyo.

Ingresos municipales

Considerando los datos del 2004, de acuerdo al Panorama de los Gobiernos Municipales Centroamericanos, sobresalen las diferencias entre países:

- Costa Rica es el país con mayores ingresos municipales por persona: 34,8 dólares.
- El Salvador es el país con menores ingresos municipales por persona: tan sólo 7,2 dólares.
- En 1993, la diferencia entre el país con el ingreso municipal por persona más alto (Costa Rica) y el más bajo (El Salvador) era de poco menos de 15 dólares; en el 2004 esta diferencia se amplió a 28 dólares.

Gastos de las municipalidades

En los gobiernos municipales centroamericanos existen diferencias importantes en el monto de los recursos que se dedica a inversión y lo que se gasta en administración, es decir, entre la cantidad de fondos que se usan en proyectos para la comunidad y los recursos que se dedican a atender los gastos de operación del municipio.

En promedio, las municipalidades de la región dedican 36% de sus gastos a la administración y poco menos de un tercio (27%) a la inversión. Esto quiere decir que gastan más dinero pagando salarios a los empleados, por ejemplo, que construyendo obras que beneficien a toda la comunidad. No obstante, al considerar a los países individualmente se identifican diferencias importantes.

El que más invierte es Nicaragua, con un promedio de 51% de sus gastos, esto significa que de cada 100 córdobas que tiene la municipalidad gasta 51 en inversión.

El país que le sigue es Honduras, con 34%, en este caso significa que las municipalidades hondureñas, de cada 100 lempiras que tienen, gastan 34 en inversión.

Panamá, por su parte, se caracteriza por ser el país centroamericano que más gasta en asuntos administrativos, 53 de cada 100 dólares, y de cada 100 dólares que ingresan al gobierno municipal solamente 9 se dedican a la inversión.

Costa Rica también es un país que gasta gran parte de sus recursos en la administración del municipio. Las municipalidades costarricenses solamente invierten 21 de cada 100 colones en inversión, mientras que gastan 41 de cada 100 colones en administración.

No se contó con información actualizada para Guatemala y El Salvador⁸.

2.1.4 Alcaldías a Nivel de El Salvador

De acuerdo a la Constitución de El Salvador (Art. 200) el territorio de la República está dividido en departamentos, cuyo número y límites serán fijados por la ley, y en cada uno de ellos habrá un gobernador nombrado por el Órgano Ejecutivo. Así mismo, para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por consejos formados por un Alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población (Art. 202).

En la actualidad, la República de El Salvador está dividida en 14 Departamentos y 262 Municipios, los cuales son autónomos en lo económico, técnico y administrativo. Dentro de los municipios, las alcaldías son el gobierno máximo, donde se sitúa físicamente el gobierno local,

⁸ PANORAMA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES CENTROAMERICANOS, año 2008.

y todo su aparato administrativo. Las alcaldías tienen como misión gobernar y administrar todos los bienes públicos del municipio⁹.

En la época colonial cada municipio era la unidad política menor en la organización del gobierno, y constituía la mediación jurídica-política entre la monarquía (el gobierno español) y los ciudadanos. En los municipios no se tomaban decisiones en el campo político y mucho menos en el proceso de elección de los miembros del gobierno municipal. No obstante, durante la lucha para lograr la independencia de la dominación española, las municipalidades jugaron un papel importante, convirtiéndose en espacios políticos en los que se desarrolló la lucha por la independencia, bajo formas políticas de resistencia a los niveles superiores del gobierno colonial. Tales movimientos, inspirados en una filosofía política antimonárquica y en los principios de los derechos del hombre y del ciudadano, afirmados por la Revolución Francesa y la Revolución de Independencia de los Estados Unidos, encontraron en los municipios el lugar más propicio para su difusión y consolidación, germinando así la vocación política-democrática de las comunidades municipales. La Constitución de la República de El Salvador decreta en 1986, que estuvo vigente hasta 1939, en su Art. 113, establecía: “que el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población”, así mismo en su Art. 117, establecía que: “las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes”.

En tal sentido, el municipio es el ente encargado de desarrollar, orientar y ordenar la vida social, económica, política y cultural de los vecinos; es decir, de la sociedad que habita en la porción de territorio que demarca la jurisdicción municipal.

⁹ ANTECEDENTES DE LAS ALCALDIAS EN EL SALVADOR, Universidad de El Salvador, año 2006.

2.1.5 Filosofía de las Alcaldías Municipales

2.1.5.1 Visión

Las municipalidades, proyectan consolidarse como un organismo moderno, capaz de construir un desarrollo económico de sus municipios la cual potencie a los sectores: Industriales, agrícolas, el comercio y a las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de que exista un mejor nivel de vida en las comunidades.

2.1.5.2 Misión

Ser un organismo que contribuya y promueva el desarrollo social y económico de los municipios, responsable de pronunciarse profesional y éticamente sobre la legalidad, eficiencia, efectividad, economía y transparencia, de la gestión municipal, generando condiciones y oportunidades para la creación e instalación de fuentes de trabajo la cual permita mejorar la calidad de vida de la población¹⁰.

2.1.6 Alcaldías en Usulután

Usulután es una ciudad de El Salvador, que es cabecera del municipio y departamento homónimos. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de 73,064 habitantes. El municipio cubre un área de 139,77 km² y tiene una altitud de 90 msnm. El topónimo náhuatl Usulután significa «Entre los Uselotes o jaguares»; donde: Uselut, significa: jaguar y Tan, que significa entre. Dando etimológicamente el resultado náhuatl-pipil: Uselutan.

Usulután fue habitado originalmente por grupos lenca. Hacia el siglo XV, sin embargo, fueron conquistados por pipiles. Durante la época de la conquista, los residentes repelieron

¹⁰ *GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES DE EL SALVADOR*, Universidad de El Salvador, año 2006.

durante un mes a las milicias españolas en el año 1529, quienes estaban bajo el mando de Diego de Rojas. Asimismo, en 1539 hostigaron a una avanzada de Pedro de Alvarado en la zona de la actual Bahía de Jiquilisco. No fue hasta 1553 que Diego de Holguín logró la pacificación del sitio.

De acuerdo al arzobispo Pedro Cortés y Larraz, en 1770 la aldea era cabeza de curato y tenía una población 2 047 habitantes. Debido al establecimiento de la Intendencia de San Salvador en 1786, Usulután fue uno de sus Partidos.

Con los intentos de emancipación de 1811, Gregorio Melara lideró una serie de disturbios que llegaron a deponer a las autoridades locales, pero al final fue encarcelado. Nuevamente se involucró en los conatos libertarios de 1814, pero también fue apresado y terminó sus días en la Fortaleza de San Fernando en Omoa.

En el año 1827 al poblado le fue conferido el título de «villa» y bajo la administración de Gerardo Barrios, el de «ciudad» (1860). Cinco años después fue organizado el departamento de Usulután, y la ciudad como su cabecera. En 1890 habitaban 6 856 personas¹¹.

2.1.7 Antecedentes y Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután.

Información General del Municipio:

A principios del siglo XIX se conocía con el nombre de Río Batres. A orillas de este caudaloso río, en la hacienda de su mismo nombre, en jurisdicción del pueblo de Ereaguaykin, se construyó una aldea o caserío denominado Batres.

¹¹ *Diccionario Geográfico de El Salvador, Tomo II, L-Z.* Instituto Geográfico Nacional, San Salvador: Talleres Litográficos del Instituto Geográfico Nacional, año 1986.

Durante la administración de Don Jorge Meléndez y por decreto legislativo de 5 de marzo de 1920, el cantón Batres se erigió en pueblo con el mismo nombre de Concepción Batres y se le anexaron a su jurisdicción los cantones de la Danta, San Ildefonso y Vado Marín, segregados todos los municipios de Ereguaykin. Desde su fundación ha formado parte del distrito de Usulután¹².

Por decreto legislativo y bajo la administración del alcalde municipal Miguel Ángel Saravia, el 26 de octubre de 1972 obtuvo el título de Villa. Por decreto legislativo y bajo la administración del alcalde municipal José Yader Orellana, y con la ayuda del diputado del departamento de Usulután Lic. José Dolores Zelaya, el 5 de diciembre de 1996 obtuvo el título de ciudad, dándose a conocer el 7 de diciembre del mismo año¹³.

2.1.7.1 Visión de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.

Concepción Batres pionera en el desarrollo sostenible e integral, desarrollando proyectos sociales y actividades que contribuyan a mejorar el medio ambiente como también creando actividades que mejoren el desarrollo económico del municipio; generando empleo, con amplia participación ciudadana y una administración eficiente con enfoque de género en el marco de la seguridad pública, descentralizando y maximizando los recursos para optimizar los servicios básicos en beneficio de la comunidad.

2.1.7.2 Misión de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.

Promover la Organización y la participación de todos los ciudadanos y ciudadanas en la toma de decisiones y en la ejecución de todas las acciones que estén encaminadas al desarrollo

¹² *Monografías del Departamento de Usulután, Instituto Geográfico Nacional, diciembre 2001.*

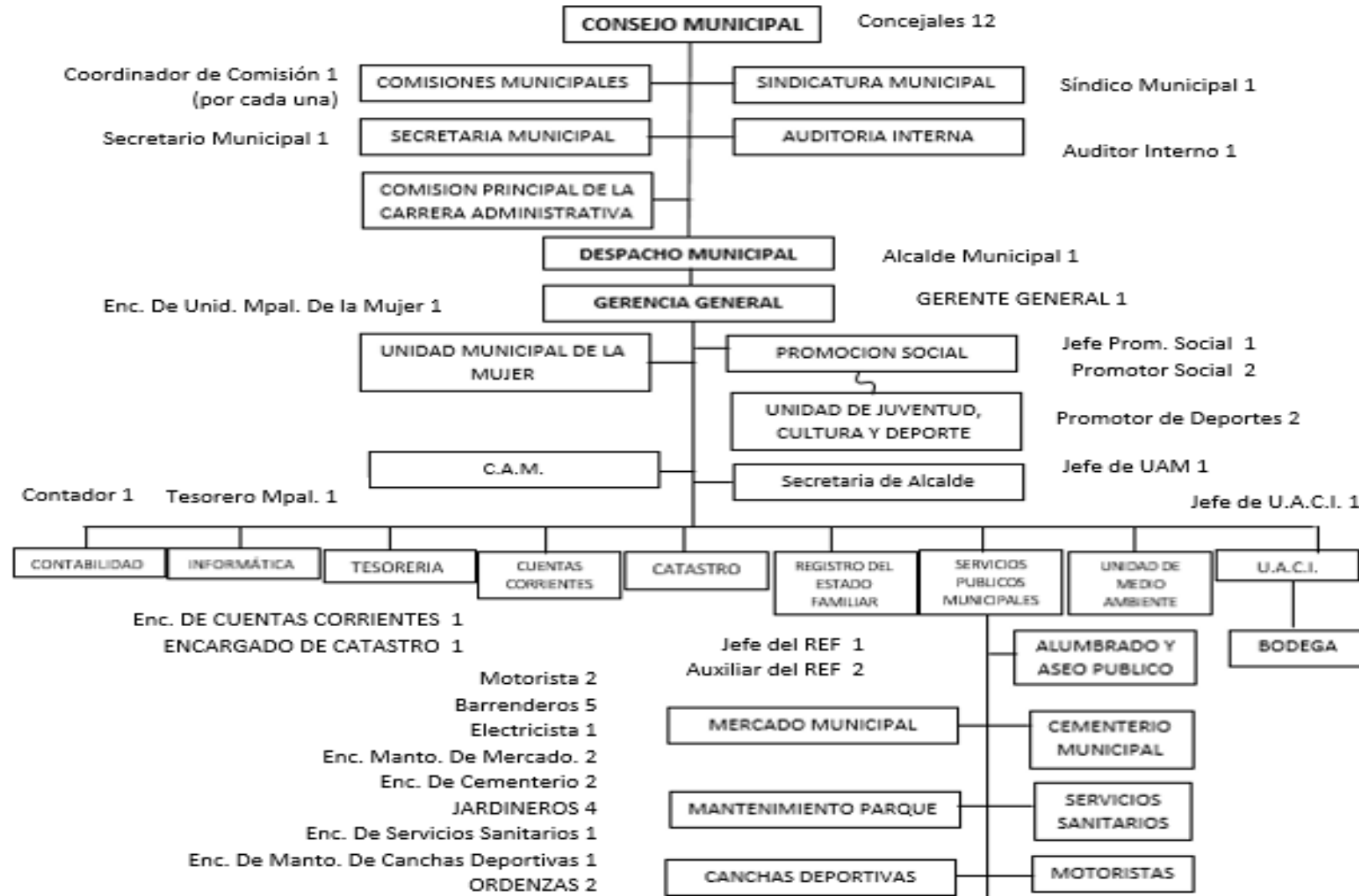
¹³ Obtenido de *Diagnóstico P.E.P. Concepción Batres, Alcaldía Municipal de Concepción Batres, año 2015*, revisado el 26 de Febrero 2019.

económico, social y ambiental mejorando la calidad de vida de todos los habitantes. Impulsar la corresponsabilidad a través de la cogestión de las comunidades para unir esfuerzos entre ambos actores hacia un mismo fin. Propiciar el fortalecimiento de la economía local mediante el impulso de productos competitivos, la generación de fuentes de empleo a través de la reactivación de la industria, la implementación de talleres vocacionales, convirtiendo al municipio en modelo en desarrollo económico, social y ambientalmente sustentable.

Priorizar la formación de todos los ciudadanos y ciudadanas, con acceso a una educación técnica especializada, garantizando el apoyo a la actividad productiva como la artesanía. Impulsar la cantidad y calidad de los servicios, a través de la modernización de la tecnología, con eficiencia y eficacia, con alta capacitación que permita el desarrollo pleno de la creatividad¹⁴. En las últimas elecciones ganó como alcalde el señor Benjamín Machuca que a solo un par de meses de ejercer su puesto fue arrestado por problemas ajenos a la municipalidad y a la fecha la alcaldesa en funciones es la Ing., Evelin Mena, quien ha hecho un buen papel en su cargo consiguiendo así la firma del convenio con FOMILENIO II, el cual favorecerá a un centro escolar del municipio para poder convertirse en un complejo educativo.

¹⁴ *Plan Estratégico Participativo de Concepción Batres, Alcaldía Municipal de Concepción Batres, año 2001*, revisado el 26 de Febrero 2019.

Organigrama de la Municipalidad de Concepción Batres¹⁵



¹⁵ Obtenido de *Diagnóstico P.E.P. Concepción Batres, Alcaldía Municipal de Concepción Batres, año 2015*, revisado el 26 de Febrero 2019.

2.2 Marco Legal

Las diferentes leyes y reglamentos dirigidos al RRHH son de suma importancia, debido a que estas proporcionan las bases legales sobre las cuales se desarrolla y rige la productividad de cada miembro de una organización. A continuación se detalla cada una de las leyes y reglamentos dirigidos al área de Recursos Humanos.

2.2.1 Constitución de la Republica de El Salvador.

Art. 202. 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.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o 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.

Art. 207. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las Municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.¹⁶

2.2.2 Código Municipal.

Art. 1. El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios¹⁷.

2.2.3 Ley De Ética Gubernamental.

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma. (Salvador, 2011)¹⁸.

¹⁶ Iniciativa Social Para La Democracia (2015). I.S.D. Obtenida de: <https://isd.org.sv/index.php/marco-juridico/constitucion/82-isd/democracia/estudios-y-publicaciones/constituciones/1553-constitucion-de-la-republica-de-el-salvador-vigente>, visitado el 24 de agosto de 2019.

¹⁷ Salvador, A. L. (05 de 02 de 1986). Obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/277>, visitado el 27 de Febrero 2019.

¹⁸ Salvador, A. L. (07 de 12 de 2011). Obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/2223>, visitado el 27 de Febrero 2019.

2.2.4 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 cualquiera otra índole.

Art. 81. La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos dice que la obligación de las municipalidades es elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño, manuales reguladores de sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de salarios complementos por ascenso de categoría y demás que fueren necesarios manuales sobre políticas, planes y programa de capacitación y manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados. (Salvador A. L., 2006)¹⁹.

2.2.5 Código De Trabajo.

2.2.5.1 Disposiciones Generales.

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

¹⁹ Salvador, A. L. (06 de 06 de 2006). *Asamblea Legislativa SV*. Obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/275>, visitado el 27 de Febrero 2019.

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.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. 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.

2.2.5.2 Del Salario.

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122. El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

2.2.5.3 De La Jornada de Trabajo Y De La Semana Laboral.

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete.

La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 168. Las laborales que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

2.2.5.4 De La Vacación Anual Remunerada.

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178. Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 180. Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 188. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los periodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

2.2.5.5 De Los Días De Asueto.

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero.
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c) Primero de mayo.
- d) Seis de agosto
- e) Quince de septiembre.
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Art. 192. Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengaran un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

2.2.5.6 Del Aguinaldo.

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días.
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

2.2.5.7 Presentación Por Maternidad.

Art. 309. El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Art. 310. Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Art. 311. Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el art. 309. (Salvador A. L., 1972)²⁰.

2.2.6 Ley Sobre Seguridad E Higiene Del Trabajo.

2.2.6.1 Campo de Aplicación.

Art. 1. La presente ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas, y, para los efectos de ella, los tres últimos serán considerados como patronos respecto de los trabajadores cuyos servicios utilicen.

Art. 2. Cuando el trabajador prestare sus servicios a un sub-contratista, el contratista principal responderá subsidiariamente de todas las obligaciones que establece la presente ley.

2.2.6.2 Obligaciones De Los Patronos.

Art. 3. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

²⁰ Salvador, A. L. (31 de 07 de 1972). *Asamblea Legislativa SV*. Obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/2150>, visitado el 27 de Febrero 2019.

- a) Las operaciones y procesos de trabajo;
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972.
- c) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
- d) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 4. Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado.

Deberán también someter a sus trabajadores, a exámenes médicos periódicos, para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo. Es también obligación de todo patrono, acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Art. 5. Se prohíbe a los patronos:

- a) Poner o mantener en funcionamiento maquinaria-herramienta que no esté debidamente protegida en los puntos de transmisión de energía, en las partes móviles y en los puntos de operación; y.

b) permitir la entrada al lugar de trabajo, de trabajadores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

2.2.6.3 Obligaciones De Los Trabajadores.

Art. 6. Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal, y a someterse a los exámenes médicos ordenados por aquél. Asimismo estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

Art. 7. Se prohíbe a los trabajadores:

a) Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones, o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones;

b) Dañar, destruir o remover, avisos o advertencias sobre condiciones inseguras o insalubres;

c) Dañar o destruir los equipos de protección personal, o negarse a usarlos sin motivo justificado;

d) Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo;

e) Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, o las de sus compañeros de trabajo;

f) Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante. (Hacienda, 1956) ²¹.

2.2.7 Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo.

Art. 1. El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 2. Se establecen como principios rectores de la presente ley: Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna. Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora. Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que

²¹ Hacienda, M. d. (13 de 06 de 1956). Obtenido de Portal de Transparencia Fiscal:http://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/DC5133_53_Ley_sobre_Seguridad_e_Higiene_del_Trabajo.pdf visitado el 27 de Febrero 2019.

garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo. (Salvador A. L., Asamblea Legislativa SV, 2010)²².

²² Salvador, A. L. (05 de 05 de 2010). Obtenido de Asamblea Legislativa SV: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/425>, visitado el 27 de Febrero 2019.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Plan de Mejora

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para James Harrington (1993), Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994) Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994) Da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. (Tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul)²³.

Para llevar a cabo este proceso de Mejora tanto en un departamento determinado como en toda la empresa o en una institución, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado²⁴.

2.3.1.1 Finalidad del Plan de Mejora

- Es desarrollar una cultura organizacional orientada a la mejora permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

²³ *DEFINICIONES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO*. (17 de Abril de 2002). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>, visitado el 28 de Febrero de 2019.

²⁴ *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL*. (02 de Febrero de 2009). Obtenido de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>, visitado el 28 de Febrero 2019.

- Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejora institucional por parte de los servidores públicos, que propicien la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés²⁵.

2.3.1.2 Elementos de Control del Plan De Mejora

Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejora debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida en que sientan el compromiso que éstos implica, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Consejo Directivo de Mejora:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejora productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía o Institución.

Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejora. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejora respectivas.

Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de

²⁵LA *GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL*. (02 de Febrero de 2009). Obtenido de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>, visitado el 28 de Febrero 2019.

primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio de la mejora.

2.3.1.3 Ventajas y Desventajas de la Mejora

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- La Mejora se torna un proceso muy largo²⁶.

²⁶LA *GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL*. (02 de Febrero de 2009). Obtenido de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>, visitado el 28 de Febrero 2019.

2.3.1.4 Importancia de la Mejora Continua

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes

Para Arana Garcia (2019) este tipo de Plan es importante porque sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la implantación de acciones de mejora críticas (relevantes para la organización). Por otro lado, la elaboración, implantación y seguimiento de este, ayuda a introducir en la organización una cultura de mejora continua (mediante ciclos de Autoevaluación y Plan de Mejora) que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio en la unidad o área de trabajo y, como consecuencia, un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

2.3.1.5 Diferencia de Plan de Mejora entre Plan Estratégico y Operativo.

El Plan Estratégico es un conjunto de tácticas ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización que define la misión y la dirección futura de la misma, los objetivos de resultado a corto plazo y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la compañía (Torres Hernández, 2014).

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de

ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique²⁷.

2.3.2 Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Empleados

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa ya que permite al colaborador ser más eficiente, eficaz, proactivo y brinda un mejor desempeño dentro de la organización y que puede llegar a cumplir con altos índices de producción. A continuación se presentan definiciones que se han citado con diversos autores:

(Keith & Newstrom, 2003) Definen la “satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo”. (p.3). Esta relación da una actitud efectiva o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- Dedicación al trabajo.
- Compromiso organizacional
- Estado de ánimo en el trabajo

La satisfacción laboral según (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005) es “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos en cuanto a su labor”. (p. 118), cabe mencionar dos factores en esta definición: el elemento de la satisfacción como un sentimiento positivo (la del trabajador) o negativa (insatisfacción), puede tener distintos grados de intensidad el hecho del mismo.

²⁷ Cadenillas Luna, H. (25 de Octubre de 2005). *Mailxmail*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>, visitado el 28 de Febrero 2019.

Así mismo, para (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001) la satisfacción es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. (p.121). En esta definición se considera que la misma es un amplio concepto de sentimientos y emociones que tiene el trabajador, ya sea por motivo de alguna cuestión sobre su empleo.

2.3.2.1 Insatisfacción laboral

(Márquez, 2001) Menciona que insatisfacción laboral puede llegar a afectar al empleado generando una baja eficiencia, ya que esto se puede expresar a través de conductas, agresión, negligencias y el propio retiro. En otras palabras puede llegar a provocar al individuo un alto grado de frustración y por ende genera conductas inapropiadas hacia sus autoridades y a la organización en sí, se puede manifestar ciertas respuestas frente al puesto las cuales se puede mencionar:

- Abandono: insatisfacción expresada por medio de la conducta lo que hace que busque un nuevo empleo y se retire de la organización.
- Expresión: este incluye la sugerencia del mejoramiento, la discusión del problema y algunas formas de actividad. También es el intento activo de mejorar las condiciones de trabajo.
- Negligencia: este incluye retrasos críticos y ausentismo, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. También permite pasivamente que empeoren las condiciones en cuanto a fluidez verbal, malos entendidos y discusiones.
- Lealtad: es este el trabajador habla a favor de la organización y su administración, es la espera paciente de que las cosas resulten aún mejor de lo esperado con un alto nivel de optimismo.

2.3.2.2 Consecuencias de la Insatisfacción Laboral

(Robbins S. , 2004) Definen que “la insatisfacción laboral trae consigo misma una gran variedad de consecuencias para el individuo, esta puede llegar a afectar en la vida, su familia y consigo mismo, su salud física y mental pueden estar involucradas también”, (p.62). Esto juega un papel crucial para la rotación, el ausentismo, bajas condiciones en el trabajo y otros comportamientos laborales que pueda tener ante la organización.

Desde el punto de vista de la organización las principales consecuencias de la insatisfacción son las siguientes:

- Mayor tasa de accidentes
- Ausentismo
- Abandono
- Dificultad para trabajar en equipo
- Baja productividad

Así mismo indica que las consecuencias y los determinantes de la insatisfacción laboral se puede abordar desde el factor individual o de la organización. Pueden llegar a existir diferencias individualmente que influyen en los empleados abordando las expectativas laborales.

2.3.2.3 Factores que favorecen a la Satisfacción Laboral

Fernandez-Ríos (1999) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la

empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. A continuación se definen los siete elementos que menciona el citado autor:

- Retribución Económica: es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salarios y beneficios socioeconómicos que ayudan a contribuir con las necesidades básicas tanto para el trabajador como para su familia.
- Condiciones del entorno del Trabajo: son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- Seguridad y estabilidad por parte de la empresa: es la garantía que le brinda la organización al empleado de que puede permanecer en su puesto de trabajo.
- Relaciones con los compañeros: es el frecuente contacto con la organización por motivos de trabajo, ya sea entre los mismos individuos o de diferentes unidades. También son las interacciones que tienen frecuentemente dentro de la misma.
- Respeto a los Supervisores: es el cumplimiento de decisiones o procesos que dispongan los supervisores sobre su área de trabajo.
- Reconocimiento por parte de los demás: el mismo puede venir por parte de sus compañeros, el supervisor o la alta gerencia. También es el proceso mediante el cual otras personas alagan por su buena eficiencia y su control de trabajo.
- Posibilidad de desarrollo personal: es el apoyo que encontrara la organización para el crecimiento personal y profesional, mediante capacitaciones y políticas justas al empleado. También es la probabilidad percibida de los trabajadores.

Estos son los siete factores que contribuyen a una mejor satisfacción laboral para el trabajador, efectuando cambios positivos para un mejor desarrollo y cumplimiento de metas trazadas.

2.3.2.4 Desempeño Laboral

Primeramente se definirá el Desempeño, que según Milkovich y Boudreau (1994) “es el grado por el cual el empleado cumple con los requisitos que lleva el trabajo. Es decir, se basa en las principales funciones del puesto y su correcta ejecución”.

Por otra parte Idalberto Chiavenato (2000) define que el Desempeño Laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos”. Constantemente un puesto de trabajo exige al trabajador descubrir e implementar nuevas técnicas para alcanzar resultados. Algunas veces es cuestión de ensayo o error en lo cual permite poder alcanzar el éxito. Sin embargo el implementar objetivos por parte de las organizaciones junto con el comportamiento de los colaboradores permite alcanzar los resultados esperados.

2.3.2.5 Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Una Competencia, según Santos (2012) es “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en lo ideal demostrado, asociado a un desempeño superior del trabajo y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad”. (p 2).

Existen diferentes competencias las cuales están desarrolladas en varios niveles en cada persona, sin embargo hay competencias intelectuales y emocionales que claramente permiten un desempeño más eficaz.

Así mismo las competencias permiten la ejecución de una tarea de forma integrada por lo que se pueden alcanzar mejores resultados. Tal como expone Cuesta (2001) “el desempeño exitoso de los recursos humanos, y en esencial el de los directivos, incluye no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (querer hacer)”. (p 7).

Por otra parte Jiménez (2007) explica que existe una falsa creencia de que el éxito laboral depende exclusivamente de la capacidad intelectual, sin embargo existen diversos estudios que evidencian que más del 60% de las habilidades necesarias para el desempeño eficaz son de naturaleza emocional. Se puede entender que la experiencia y el coeficiente intelectual son competencias poco significativas a comparación de las competencias emocionales.

2.3.2.6 Clima Organizacional

Los estímulos del clima también influyen en el desempeño, este mismo tiene diversos fundamentos los cuales entre ellos se puede componer la información, situaciones, recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos entre otros, los cuales producen resultados en la forma de trabajar de las personas.

Según la Universidad Nacional de Colombia (2003) el clima organizacional es lo que los empleados perciben de una serie de características propias de una empresa, que se maneja dentro de la misma ya que se definen si el comportamiento de los individuos es adecuado o no para el bienestar de la empresa. Para que una persona se sienta bien, debe de sentirse bien

consigo misma y con todo lo que le rodea. Por lo que las empresas deberían de medir y conocer su ambiente laboral en todo momento, ya que esto puede afectar significativamente los resultados y puede generar bajas en cuanto al desempeño del mismo y la producción de la organización.

Además, el que pueda optimizar su desempeño se deberá en gran parte a su ambiente físico, cómodo y adecuado diseño del lugar de trabajo. Esto permite un mejor desarrollo de sus actividades y su satisfacción en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Estas condiciones las debe de crear principalmente el ente encargado del mismo.

2.3.2.7 Administración del Desempeño

La administración del desempeño, la cual Ivancevich (2005) define como un “proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa”. (p. 258). Una estrategia útil es alinear los objetivos de los colaboradores como los objetivos de la empresa para lograr un desempeño superior, esto es fundamental.

Así mismo la administración del desempeño brinda ayuda para la toma de decisiones, tal como explica Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) “un sistema de administración de desempeño, que es un proceso que establece normas y evalúa a los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones”. (p. 464). Esto permitirá proponer nuevas acciones que respalda la evaluación de desempeño logrando así tener mejoras en la gestión del talento humano.

2.3.3. Diagnóstico

Es un término que se utiliza en el mundo de la medicina y significa conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización. Entonces para términos empresariales indica cómo se encuentra una organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas. Dicho en otras palabras, el diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y debilidades²⁸.

2.3.3.1 Análisis Interno

Es la exploración de la competencia de una organización, de su posición de costos y viabilidad competitiva en el mercado de la organización. Este tipo de análisis a menudo incorpora medidas que proporcionan información útil acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (un análisis FODA).

Los datos generados por un análisis interno son importantes, ya que se puede utilizar para desarrollar los objetivos de planificación estratégica para sostener y hacer crecer su negocio²⁹.

²⁸Torres Hernández, Zacarías (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México (Pág. 41)

²⁹*Análisis Interno de una empresa*. (2019). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/analisis-interno-de-una-empresa>, visitado el 28 de Febrero 2019.

2.3.3.2 Análisis Externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos³⁰.

2.3.4 Situación Actual de la Alcaldía

Es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el futuro de su organización³¹.

2.3.4.1 Fortalezas

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

³⁰Arturo. (21 de Junio de 2014). *Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>, visitado el 28 de Febrero 2019.

³¹López González, Bernardo. *ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL*. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Análisis_de_la_situacion_actual.pdf, visitado el 02 de Marzo 2019.

2.3.4.2 Oportunidades

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

2.3.4.3 Debilidades

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

2.3.4.4 Amenazas

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?³²

³² Roberto, E. (29 de Julio de 2013). *LA MATRIZ DE ANÁLISIS DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>, visitado el 02 de Marzo 2019.

2.3.5 Plan de Mejora

García Francesc (2005) afirma que: Un Plan de Mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a reforzar los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada, y que además permite:

- Situarse en una perspectiva de futuro y repensar la unidad en el marco de los cambios del contexto.
- Pensar, abordar y analizar los problemas de una forma global y con una cierta perspectiva temporal.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo y las acciones específicas que tienen que desarrollarse para lograrlos.
- Ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y facilitar la óptima asignación de recursos.
- Implicar a los agentes de las diversas unidades en la mejora de la institución.
- Introducir cambios en la cultura organizativa basados en la dirección por objetivos.

Su principal virtud reside en la flexibilidad: no es un método de dirección y gestión cerrado y prefijado, sino que facilita variaciones y adaptaciones tan enérgicas como lo sean en el entorno, con el fin de hacer de la gestión del día a día un instrumento útil y eficaz para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización. Los planes de mejora, pues, pueden concretarse en acciones muy próximas a la vida docente o de la investigación cotidiana. (p. 11, 12.)

2.3.5.1 Misión

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" ³³.

2.3.5.2 Visión

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.³⁴

³³Thompson, I. (2018). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, visitado el 02 de Marzo 2019.

³⁴Thompson, I. (2018). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, visitado el 02 de Marzo 2019.

2.3.5.3 Objetivos

Son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Responde a las preguntas: ¿qué se pretende alcanzar?, ¿cuánto se desea alcanzar? y ¿cuándo se estará en posición de lograrlo? Es común hablar de objetivos a largo plazo (3 años o más), ya que son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (1 año o menos), que son particularmente importantes en la etapa de implantación y ejecución. Estos objetivos deben cumplir las características de mensurables, desafiantes, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad³⁵.

2.3.5.4 Estrategias

Su etimología es el concepto griego *strategós* que significa “el que guía”, el que dirige. Se dice también que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto. M. Hitt y colaboradores (2004), lo definen como un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. Entonces, estrategia es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos en el largo plazo³⁶.

2.3.5.5 Indicadores

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza³⁷.

³⁵ Torres Hernández, Zacarías (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México (Pág. 43)

³⁶ Torres Hernández, Zacarías (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México (Pág. 44)

³⁷ *Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional*. (s.f.). Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>, visitado el 02 de Marzo 2019.

2.3.5.6 Presupuesto

Existen muchas definiciones sobre presupuesto y todas coinciden en que se trata de procesos donde se utilizan técnicas, métodos y procedimientos que permiten la proyección de cifras de una manera confiable, acercándose con mucha precisión a la realidad. A continuación se enuncian varias de ellas con el fin de que el estudiante pueda obtener un conocimiento claro del tema a tratar:

"Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado."

"Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando las entradas y salidas de los recursos, dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros"³⁸.

2.3.5.7 Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.

³⁸Villegas Narvaez, J. A. (15 de Julio de 2012). *PRESUPUESTOS*. Obtenido de <http://presupuestositfip.blogspot.com/2012/07/definiciones-de-presupuesto.html>, visitado el 02 de Marzo 2019.

Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado³⁹.

2.3.6 Rendimiento de los Empleados

El Rendimiento de los Empleados o Rendimiento Laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral⁴⁰.

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.⁴¹

2.3.6.1 Eficiencia

Es aquella característica que se enfoca en el alcance de los objetivos o de las metas que se proponen en la organización, utilizando todos los recursos al alcance; una persona eficiente

³⁹Seguimiento y Evaluación. (s.f.). Obtenido de <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>, visitado el 02 de Marzo 2019.

⁴⁰ Herrera Gómez, Justo, s.f., *Wolters Kluwer, Rendimiento laboral y desempeño*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA=WKE visitado el 15 de Abril 2019.

⁴¹WorkMeter. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzge6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852, visitado el 02 de Marzo 2019.

puede llegar puntualmente a su trabajo, cumplir con sus labores del día y llegar a las metas planteadas para el día, la semana o el mes, por ejemplo realizando cinco tareas en su jornada laboral de ocho horas. La eficiencia aumenta si en vez de cinco tareas, consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, por lo que se dice que hace uso eficiente de su tiempo⁴².

2.3.6.2 Eficacia

Consiste en realizar dichas tareas o metas, pero conseguirlas de forma óptima al utilizar menos recursos y representando un ahorro económico para la empresa; por ejemplo, una persona eficaz que deba adquirir boletos de avión para una fecha en particular puede comprarla en la aerolínea y tenerlos disponibles rápidamente, mientras que una persona eficiente compararía precios, buscaría horarios y los mejores asientos en el mismo periodo de tiempo que tardó la persona eficaz⁴³.

2.3.6.3 Productividad

Es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación Coste Laboral Vs. Beneficio⁴⁴.

⁴² River, B. (26 de Julio de 2017). *En la Gestión del Talento Humano, eficacia y eficiencia ¿Es lo mismo?* Obtenido de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>, visitado el 02 de Marzo 2019.

⁴³ River, B. (26 de Julio de 2017). *En la Gestión del Talento Humano, eficacia y eficiencia ¿Es lo mismo?* Obtenido de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>, visitado el 02 de Marzo 2019.

⁴⁴ *Los Recursos Humanos.com.* (s.f.). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>, visitado el 02 de Marzo 2019.

2.3.6.4 Destrezas

La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente una actividad. No suele ser innata, sino que se adquiere luego de un largo proceso. Al momento de familiarizarnos una actividad no somos precisos, atravesamos variados niveles de destreza hasta alcanzar la pericia⁴⁵.

2.3.6.5 Actitudes

Se refiere a las manifestaciones con respecto al estado de ánimo que tomamos ante determinadas situaciones o circunstancias. Es por ello que determinadas actitudes son consideradas favorables para el equilibrio de la persona, así como para el desarrollo de la sociedad⁴⁶.

2.3.6.6 Aptitudes

Proviene del latín *aptus* que significa “capaz para”, son habilidades que desarrollan las personas o cosas de realizar determinadas actividades, así como la capacidad y destreza para el buen desempeño ya sean destacadas en negocios, industrias, deportes, arte, entre otros⁴⁷.

⁴⁵Diferencias.cc. (s.f.). Obtenido de <https://www.diferencias.cc/habilidad-destreza/>, visitado el 02 de Marzo 2019.

⁴⁶ Lugo, J. I. (01 de Febrero de 2016). *PSICOLOGIA SOCIAL: ACTITUD, APTITUD*. Obtenido de <http://psicologialugo.blogspot.com>, visitado el 03 de Marzo 2019.

⁴⁷ Lugo, J. I. (01 de Febrero de 2016). *PSICOLOGIA SOCIAL: ACTITUD, APTITUD*. Obtenido de <http://psicologialugo.blogspot.com>, visitado el 03 de Marzo 2019.

2.3.7 Estrategias de Motivación

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía⁴⁸. La Motivación es el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta⁴⁹.

En síntesis, la estrategia de motivación sería la manera en cómo se ejecutan actividades o las acciones de incentivar al empleado a dar su mayor esfuerzo en la realización de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.

2.3.7.1 Reconocer los Logros

El reconocimiento al personal es darse cuenta y celebrar los esfuerzos, comportamientos, así como los logros de un empleado (o equipo de trabajo) cuando contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización y los valores que éstos reflejan. Muchas de las empresas, que se jactan de estar a la vanguardia en sus respectivos sectores, están haciendo bien las cosas a la hora de reconocer la valiosa contribución de sus empleados en general, pero a menudo se olvidan de mostrar su agradecimiento a cada uno de ellos individualmente. Hay muchísimas razones para justificar el reconocimiento individual al empleado.

Al darles muestras de reconocimiento a su labor, enfatizarás que aprecias sus esfuerzos. Los trabajadores que se sienten apreciados actuarán en consecuencia ya que:

- Son más productivos
- Están más motivados
- Hacen a menudo más de lo que se espera de ellos y

⁴⁸ HILL CHARLES, GARETH R. JONES. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*, (8ª Edición), Mc Gaw Hill, México 2009, p. 3.

⁴⁹ Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, Pearson, México 2013, p 203.

- Tienen más probabilidades de permanecer con la organización.

Y todo ello lo lograrás de una forma muy económica para la empresa, tanto en dinero como en tiempo invertido y los resultados serán permanentes⁵⁰.

2.3.7.2 Incentivos al Rendimiento

Se trata de que como seres humanos, principalmente contamos con una mentalidad individualista. Subconscientemente ubicamos por encima de los deseos de los demás, nuestros propios deseos; entonces, qué mejor que motivar a las personas a que hagan algo por ti, logrando de paso muchos beneficios para ellos mismos⁵¹.

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Algunos ejemplos son:

Enriquecimiento del Puesto: Es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

⁵⁰Moutal, A. (06 de Marzo de 2017). *Técnicas Para el Reconocimiento de Tus Empleados*. Obtenido de <https://sistemaepic.com/tecnicas-para-el-reconocimiento-de-tus-empleados/>, visitado el 03 de Marzo 2019.

⁵¹Celis Maya, J. S. (2019). *Desarrollo Personal*. Obtenido de <https://www.sebascelis.com/7-estrategias-de-motivacion-que-funcionan/>, visitado el 03 de Marzo 2019.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

➤ Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros”:

Incentivos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

- Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros. Estos beneficios a su vez pueden ser de los siguientes tipos:

- Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña⁵².

2.3.7.3 Empleado del Mes

Poner el nombre o la foto del empleado más destacado en la oficina, local o lugar de trabajo puede incentivar los esfuerzos de todos.

⁵²Ynfante T., R. E. (26 de Noviembre de 2008). *Los Incentivos y la Motivación Laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>, visitado el 03 de Marzo 2019.

Es un recurso especialmente utilizado en ambientes laborales con muchos puestos de trabajo similares (vendedores, operarios, consultores, etc.). Deja en claro desde el comienzo los criterios para la elección⁵³.

2.3.7.4 Notificación Escrita

Una carta, correo electrónico, tarjeta o nota impresa permiten no sólo expresar con claridad los motivos del reconocimiento, sino que pueden ayudar a los empleados a en su carrera futura⁵⁴.

2.3.7.5 Celebraciones

➤ Festeja los Cumpleaños

Preocúpate de realizar una bitácora de los cumpleaños de todos tus trabajadores. Una forma práctica de hacerlo es creando una especie de calendario donde todos se anoten en el día que corresponda.

Este puede ser publicado en un afiche tipo diario mural en todas las oficinas o de forma virtual con herramientas como Facebook. Cuando llegue el día de algún cumpleaños promueve la realización de una pequeña celebración, ya sea un coctel durante un break, una salida a comer en grupo o la compra de un pastel⁵⁵.

⁵³ BANCO GALICIA. (2009). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/empleados-8-formas-reconocimiento-n1727>, visitado el 03 de Marzo 2019.

⁵⁴ BANCO GALICIA. (2009). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/empleados-8-formas-reconocimiento-n1727>, visitado el 03 de Marzo 2019.

⁵⁵ *8 claves para motivar a tu personal con poco dinero*. (s.f.). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/262244>, visitado el 03 de Marzo 2019.

➤ Salidas y Viajes

Ofrece a quienes sobresalen en su actividad la posibilidad de entretenimiento o turismo a cargo de la empresa: comidas, entradas para espectáculos, excursiones, pasajes⁵⁶.

2.3.8 Clima Organizacional

Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan & Triginé, 2012).

2.3.8.1 Tiempos de Espera

Es simplemente el tiempo que transcurre entre una y otra interacción del cliente con la organización (con un empleado en persona, con una máquina, con alguien en el teléfono, etc.)⁵⁷.

2.3.8.2 Buena Comunicación

La Comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo. Podemos diferenciar entre la

⁵⁶ BANCO GALICIA. (2009). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/empleados-8-formas-reconocimiento-n1727>, visitado el 03 de Marzo 2019.

⁵⁷Pizzo, M. (s.f.). *Como Servir Con Excelencia.com*. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/satisfaccion-del-cliente-gestionar-de-un-modo-inteligente-los-tiempos-de-espera/>.html, visitado el 04 de Marzo 2019.

comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario saber quiénes somos y qué hacemos, es decir, definir la cultura y la filosofía de la organización que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que tenemos esto claro, es momento de definir cómo serán nuestras estrategias de comunicación.

En cuanto a la *Comunicación Interna*, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

Respecto a la *Comunicación Externa*, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar nuestros proyectos o actividades, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer nuestra organización a los demás. Es importante tener en cuenta cómo nos perciben y cómo queremos que nos perciban y elaborar un plan de acción de comunicación externa.

Una Buena Comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende⁵⁸.

Según Chiavenato (2007) “La Comunicación es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el

⁵⁸Gómez Utrilla, J. (03 de Mayo de 2013). *La Importancia de una Buenas comunicación en una Organización*. Obtenido de <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>, visitado el 04 de Marzo 2019.

destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada”.

2.3.8.3 Trabajo en Equipo

Es la unión de dos o más personas, que se organizan para trabajar en cooperación por la búsqueda de un objetivo y meta común. Si bien en una empresa un equipo de trabajo se organiza para alcanzar de un objetivo u meta determinada, también implica la división de tareas, pues se supone que cada miembro lleve a cabo ciertas tareas independientes, que sumadas conlleven al éxito del proyecto bajo responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes del equipo. Por ello se considera una herramienta laboral que busca la optimización de las tareas realizadas. Esta modalidad o forma de trabajo requiere de la empatía y unión de los integrantes, es vital el acuerdo y apoyo entre las distintas ideas que se presenten a fin de que predomine la armonía y colaboración en el grupo de trabajo⁵⁹.

2.3.8.3.1 Características del Trabajo en Equipo

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparta la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

⁵⁹Riquelme, M. (25 de Junio de 2018). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/trabajo-en-equipo/>, visitado el 04 de Marzo 2019.

Objetivos comunes. Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.

Liderazgo. En todos los equipos se necesita la figura de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.

Impulso de la comunicación. La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información.

Resolución de problemas. Autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Se deben tomar las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución.

Motivación. Compromiso de trabajo en equipo y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción. La motivación de los trabajadores es lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes.

Interdependencia. De algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos.

Llevar a cabo todas estas tareas es trabajo de los recursos humanos de la empresa. Pues tienen importantes funciones de los recursos humanos en la gestión del talento⁶⁰.

2.3.8.3.2 Beneficios del Trabajo en Equipo

Si bien es cierto que liderar un equipo de trabajo es una tarea muy complicada, las ventajas del trabajo en equipo y de la gestión del talento en la empresa se observan cuando los

⁶⁰empredpyme.net (2016). *CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*. Obtenido de <https://www.empredpyme.net/caracteristicas-de-los-equipos-de-trabajo.html>, visitado el 17 de Abril 2019.

empleados se sienten reconocidos e integrados en su trabajo, pues al trascender al grado de pertenencia al grupo se produce un verdadero consenso que provoca:

- ✓ Incremento de la motivación.
- ✓ Comunicación activa y positiva.
- ✓ Ventajas competitivas.
- ✓ Creatividad e ingenio.
- ✓ Sinergias⁶¹.

2.3.8.4 Capacitaciones

Para Chiavenato (2007) es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “*capacitación* significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

⁶¹emprendepyme.net (2016). *CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-equipos-de-trabajo.html>, visitado el 17 de Abril 2019

2.3.8.4.1. Contenido de la Capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas⁶².

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos

⁶² Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 386.

en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.3.8.4.2 Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración⁶³.

2.3.8.4.3. Proceso

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso* de *cuatro etapas*, a saber⁶⁴:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico)⁶⁵. Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: 1- De toda la organización, 2- De los recursos humanos y 3- De las operaciones y tareas.

2. Programa de capacitación para atender las necesidades⁶⁶. Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras

⁶³ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 387.

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 389.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 390.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 397.

palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección: Planeación de la Capacitación y Tecnología educativa de la capacitación.

3. Implementación y realización del programa de capacitación⁶⁷. Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados.

4. Evaluación de los resultados⁶⁸. La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 402.

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill. p 403.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

2.3.8.4.4. Tipos de Capacitación

En las organizaciones existen dos tipos de capacitación de personal, aunque hay otros dos de menor relevancia que es la Formación Inductiva o la Inducción a la empresa y la Formación Académica.

La inducción es la capacitación por la cual se forma a los nuevos empleados sobre las características de la empresa, el organigrama, a quien reportan, temas de seguro social, quienes son sus directivos, normas de conducta, procedimientos, y otros temas corporativos.

Exceptuando la inducción, los dos tipos de capacitación del personal son:

La Formación Técnica: Es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto.

La Formación Conductual: Es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada a mandos medios (Jefes y Gerentes) formación en valores corporativos, habilidades para la comunicación, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, manejo de equipos, etc. Son temas más abstractos que aquellos que forman la capacitación técnica, pero que impactan mucho en la función. Para no crear brechas entre poblaciones de empresa, cada vez más empresas dictan formación en valores a todos los empleados sin importar el rango o el puesto que ocupen.

Otro tipo de capacitación que podríamos incluir en esta lista es la Formación Académica (si bien es externa a la organización) ya que muchas empresas pagan los estudios de posgrado en parte o en su totalidad a los empleados que consideran que tienen dotes para ser futuros directivos de la empresa.

Para asegurarse que la persona a quien se le paga la formación se quedará en la empresa el suficiente tiempo para aplicar esos conocimientos, muchas empresas hacen firmar contratos o pagarés; en caso de que el empleado se vaya de la empresa una vez que terminó los estudios de posgrado debe devolver el dinero a la empresa en su totalidad⁶⁹.

2.3.8.5 Liderazgo

Es la acción de ser líder. La puesta en práctica de las aptitudes de un líder en algún escenario determinado. Para definir este término podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para dirigir y gerenciar un grupo de personas. Se habla de capacidad porque el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada, no es una acción como dar instrucciones o imponer una idea. Aunque muchos puedan pensar que el *liderazgo* es una distribución equitativa del poder en un grupo o equipo para así eliminar la figura impositora de un jefe, la verdad es que definirlo de esta manera se aleja mucho de la esencia real de lo que es el liderazgo, puesto que en presencia de un liderazgo verdadero no existe tal cosa como el poder, sino que las actividades se distribuyen según las habilidades o conocimientos de cada miembro del equipo⁷⁰.

⁶⁹Tipos de Capacitación de Personal. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-capacitacion-de-personal/>, visitado el 17 de Abril 2019.

⁷⁰Liderazgo. *Todo para ser un Líder*. Obtenido de <https://www.liderazgo.co/>, visitado el 17 de Abril 2019.

2.3.8.5.1. Características del Liderazgo

Una persona con capacidad de liderazgo es aquella que además tiene las capacidades de⁷¹:

- Hacer cambiar de parecer a las personas
- Tomar la iniciativa
- Proporcionar ideas innovadoras
- Evaluar proyectos de manera eficiente
- Dar órdenes y también tener en cuenta las inquietudes y opiniones de quienes se encuentran bajo su cargo
- Generar seguridad
- Delegar y dirigir actividades de un equipo completo de trabajo

En el entorno laboral es importante la presencia de la figura del líder que pueda guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de objetivos de manera rápida y efectiva.

2.3.8.5.2. Tipos de Liderazgo

Entre los tipos de liderazgo están:⁷²

Liderazgo Burocrático: Es un tipo de liderazgo que sigue reglas rigurosamente para asegurarse que todo lo que se haga sea preciso. Es indicado para trabajar cuando existen riesgos de seguridad o cuando están en juego sumas de dinero bastante grandes.

Liderazgo Autocrático: Se considera una forma de liderazgo extrema, en donde una persona tiene el absoluto sobre su equipo de trabajadores. Los colaboradores del equipo de

⁷¹Liderazgo. *Todo para ser un Líder*. (27 de Junio 2017). Obtenido de <https://www.liderazgo.co/tipos-liderazgo/>, visitado el 17 de Abril 2019.

⁷² Liderazgo. *Todo para ser un Líder*. (27 de Junio 2017). Obtenido de <https://www.liderazgo.co/tipos-liderazgo/>, visitado el 17 de Abril 2019.

trabajo tienen una diminuta oportunidad de dar ideas, si bien estas sean para beneficio mutuo. Suelen haber resentimientos por el trato y a menudo la empresa tiene altos índices de ausentismo y rotación de los trabajadores.

Liderazgo Carismático: Los líderes carismáticos inspiran entusiasmo y energía al conducir sus equipos al logro de actividades, aunque no les gusta mucho delegar ya que creen más en ellos mismos que en sus equipos, lo que genera problemas, además la empresa entera podría colapsar si el líder abandona la empresa.

Liderazgo Participativo: El líder participativo, permite la intervención de otros individuos del equipo en el proceso de toma de decisiones. Esto incrementa la satisfacción en el trabajo y ayuda a desarrollar cualidades en el tiempo. Gracias a esta participación, el equipo se siente motivado para trabajar con más eficacia, mucha más allá que por una premio económico. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando el trabajo en equipo es esencial y la calidad es mucho más relevante que la velocidad.

Liderazgo “Laissez-faire”: Expresión francesa cuyo significado es “déjalo ser” y se utiliza para describir líderes que “dejan” trabajar por cuenta propia a cada uno de los colaboradores de su equipo y es bastante efectivo si los dirigentes monitorean los logros. Para que este tipo de liderazgo resulte, los miembros deben tener experiencia e iniciativa. Se les facilita la información y herramientas para la realización eficaz de sus labores.

Liderazgo orientado al Equipo: En este caso los líderes están orientados al personal que integra el equipo de trabajo, busca organizar, desarrollar el mismo a fin de lograr un conjunto altamente eficiente, además hace de soporte de cada uno de los miembros del equipo en busca del desenvolvimiento exitoso, es un estilo participativo donde se fomenta la colaboración creativa.

Liderazgo Natural: Es el tipo de líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando una persona lidera por satisfacer las necesidades de un equipo, algunos lo llaman liderazgo servil. Es participativo pues todo el equipo de trabajo interviene en el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo orientado a la Tarea: El líder orientado a la “tarea”, se enfoca solo en que el los objetivos se cumplan y pueden llegar a ser un poco autocráticos. Este líder suele dar órdenes, estructuran, organizan, planifican y controlan sin pensar en el bienestar de sus equipos.

Liderazgo Transaccional: El liderazgo transaccional se establece con la idea de que los miembros del equipo de trabajo acuerdan obedecer y realizar las labores que les delegan su líder a cambio de un pago. No obstante, este líder se siente con el derecho de castigar a quien considere que los no está como él lo desea.

Liderazgo Transformacional: Considerado como el mejor de los liderazgos, el lider transformacional inspira a sus subalternos permanente y le transmite su entusiasmo. A su vez estos necesitan sentir el apoyo en una especie de retro alimentación emocional, por lo que tiene gran efectividad.

Liderazgo Empresarial: Es aquel tipo de liderazgo ejercido por la persona a cargo en el ámbito empresarial, que posee la cualidad de comunicarse exitosamente con los empleados al momento de hacer sugerencias o recomendaciones, en función del logro de las actividades propuestas, formando además un vínculo con los trabajadores y los objetivos a conseguir en la empresa. Es reconocido por los trabajadores como un líder y su principal función es ocuparse del perfecto funcionamiento y desarrollo de todas las áreas para obtener el éxito empresarial.

Liderazgo Paternalista: Se caracteriza por la responsabilidad de velar por el bienestar de su equipo, además de orientarlos en el cumplimiento y desenvolvimiento adecuado de sus

labores, esto con la finalidad de generar excelentes resultados en cuanto al trabajo y rendimiento se refiere, para esto el líder debe utilizar el entendimiento, el carisma, además de los incentivos, con los trabajadores.

Esta forma de liderar ofrece recompensas a los trabajadores que realizan sus labores de forma exitosa y eficiente. Se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, se asume el rol en la empresa con sus subordinados.

Liderazgo Lateral: Este ejemplo de liderazgo se basa en la idea de que cualquier persona tiene la capacidad de poder dirigir a un determinado grupo de personas que conforman el equipo de trabajo de la empresa, sin necesariamente ser el jefe, por lo general se da cuando existen en la empresa personas que a pesar de tener el mismo nivel y tiempo dentro de la empresa, se caracterizan por tener una experiencia sobresaliente en el desempeño de sus funciones y además tienen la capacidad de compartir su conocimiento, dirigir y proyectar respeto entre sus iguales en el ámbito laboral.

2.3.9 Técnicas de Evaluación

Es el proceso por el cual los instructores-tutores obtienen y analizan las evidencias del proceso de aprendizaje y desarrollo de las competencias del aprendiz, con base en el programa de formación y las normas de competencia laboral que le cobijan, con la finalidad de emitir el juicio si ha logrado el desarrollo de la competencia o aún no. (Ojeda Hernández, 2006).

2.3.9.1 Entrevistas

Es el proceso en el que el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación efectuada, luego de su procesamiento, análisis e interpretación, presentándose las conclusiones a la que se han llegado así como las sugerencias de mejora.

Según Martha Alles “La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión”⁷³.

2.3.9.2. Encuestas y Cuestionarios

La *Encuesta* es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de Cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica⁷⁴.

El *Cuestionario* es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados. El arte de construir un buen cuestionario descansa fundamentalmente en una buena experiencia, que se va adquiriendo sobre todo con las malas experiencias de utilizar un mal cuestionario⁷⁵.

2.3.9.3. Autoevaluación del Empleado

La autoevaluación forma parte de las distintas formas de realizar una evaluación, entre los que mencionamos, evaluación de un supervisor inmediato, evaluación de los compañeros, comités de calificación, etc. En la autoevaluación el empleado se califica con técnicas utilizadas por otros evaluadores.

⁷³ PSICOLOGIA Y EMPRESA (s.f.). *LA ENTREVISTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO*. Obtenido de Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/la-entrevista-de-evaluacion-de-desempeno.html>, visitado el 06 de Marzo 2019.

⁷⁴Thompson, I. (s.f.). Promonegocios.net. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>, visitado el 06 de Marzo 2019.

⁷⁵ANTIOQUIA, U. D. (s.f.). *El Cuestionario*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf, visitado el 06 de Marzo 2019.

Este método se aplica más en los aspectos de desarrollo (y no en los evaluativos) de la evaluación del desempeño. Es muy útil para evaluar al empleado que trabaja aislado. Las autoevaluaciones presentan escepticismo en las compañías, porque el interés personal de los empleados puede entorpecer una evaluación objetiva.

Sin embargo, las investigaciones han demostrado que tiene una correlación razonablemente buena con las calificaciones de los supervisores; sobre todo sucede que cuando los empleados tienen información sobre el desempeño de sus compañeros, pueden dar evaluaciones fidedignas sobre su desempeño (Ivancevich, 2005)⁷⁶.

2.3.9.4. Administración Por Objetivos

Es un proceso administrativo que parte de la definición clara de las metas, objetivos y prioridades de la organización. Este sistema es ideal para que gerentes y subordinados trabajen conjuntamente en la creación de objetivos y desempeño que se espera lograr, acordando la estrategia para llegar a ellos y la revisión periódica del avance, realizando el seguimiento de los esfuerzos, evaluando el rendimiento personal en función de las metas y la asignación de recompensas en base al avance⁷⁷.

2.3.9.5 Evaluación 360°

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como

⁷⁶Ávila V. Rodrigo; Farias U. Hernando; Guerrero A. Carolina; Salazar, Pablo S. (2005). *SISTEMAS DE AUTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108355/%C3%81vila_rodrigo.pdf?sequence=3, visitado el 06 de Marzo 2019.

⁷⁷Matias, Riquelme. (12 Febrero de 2018). WEB Y EMPRESAS. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/>, p. 26, visitado el 06 de Marzo 2019.

proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La autora Martha Alles, en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo⁷⁸.

2.3.9.6. Evaluación Grupal

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

2.3.10. Resultados del Plan de Mejora en los Empleados

2.3.10.1 Estrés Laboral

Se trata de una situación de sobrecarga de demandas o presión que afecta a una persona. Ante una situación laboral valoramos la demanda que tenemos que afrontar y nuestras

⁷⁸Sofía, Brazzolotto (2012). APLICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf, p. 76, visitado el 06 de Marzo 2019.

capacidades, resultado de este compendio nuestro organismo se activa mediante el estrés, alargándose durante el tiempo que dure esta demanda estresante. Es lo que llamaríamos estrés positivo.

Sin embargo, el problema surge cuando el individuo no cuenta con los recursos en cantidad suficiente para afrontar la demanda o valora incorrectamente sus capacidades o las exigencias de la propia demanda y es incapaz de afrontar la nueva situación, se intenta reactivar en repetidas ocasiones, sin descanso, y finalmente se siente sobrecargado (estrés patológico), una situación que le sucede a muchas personas en el trabajo⁷⁹.

2.3.10.2 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones recíprocas que podamos entablar con una o más personas. Son, pues, relaciones sociales que, de alguna manera, se encuentran definidas por ciertos códigos de conducta, establecidos culturalmente. De esta manera, la forma en que los profesionales guatemaltecos entablan relaciones interpersonales podrá distar mucho de la forma en que lo hacen los ingleses, pues sus referentes culturales al momento de comportarse son completamente diferentes. De esta manera, las relaciones interpersonales en el trabajo representan un elemento crucial para el éxito que tengamos en nuestro desempeño.

La forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo puede llegar a ser tanto positiva como negativa, dependiendo del esfuerzo que hagamos por mejorarla y procurar que nuestro paso por un lugar de trabajo sea el mejor posible⁸⁰.

⁷⁹*Estrés Laboral: ¿Qué es? Causas y tratamiento*, (13 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.psicologoenmadrid.co/estres-laboral>, visitado el 06 de Marzo 2019.

⁸⁰*Importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo*. (9 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.tecoloco.com.gt/blog/importancia-de-las-relaciones-interpersonales-en-el-trabajo.aspx>, visitado el 06 de Marzo 2019.

2.3.10.3 Adaptabilidad

La adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos que se han propuesto con antelación. Lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado. Representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones. El líder debe poder transmitir a los colaboradores un mensaje concreto: “los cambios son parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización, y los beneficios se verán directamente reflejados en sus labores diarias”. En este sentido, aquellas personas que ejerzan un rol de liderazgo dentro de la organización deben tener un alto grado de adaptación al cambio, para impactar de manera positiva su entorno laboral y generar un proceso natural de adaptación entre los demás colaboradores⁸¹.

2.3.10.4 Desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

⁸¹UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, C.A. (29 de Junio de 2017). *Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente*. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>, visitado el 06 de Marzo 2019.

Atributos del cargo: Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

Rasgos individuales o de conducta: Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

Factores de rendimiento: Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc⁸².

Además, existen métodos para mejorar el desempeño laboral de los cuales se mencionan:⁸³

Maslow: También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg: Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

McGregor: Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke: Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

⁸²PSICOLOGIA Y EMPRESA, (s.f.). *DESEMPEÑO Y ESTANDAR: CONCEPTOS*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>, visitado el 06 de Marzo 2019.

⁸³El blog de WorkMeter (26 de Septiembre 2012). *CONSEJOS PARA HACER CRECER TU NEGOCIO*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>, visitado el 18 de Abril 2019.

CAPITULO III

3.0 Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

3.1.1 Investigación Documental

Baena (1985) “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”⁸⁴.

La investigación Documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

3.1.2 Investigación Concluyente

Se utilizará la investigación concluyente porque con la información obtenida a través de esta investigación se puede predecir el futuro y tomar una decisión con cierto grado de certeza. También porque indaga las relaciones de causa y efecto que existen entre las variables que conforman el problema al cual se le busca dar solución.

3.1.3 Investigación Descriptiva

Se utilizará la investigación descriptiva porque permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Y así la investigación no queda limitada a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

⁸⁴Ávila Baray, Héctor Luis, *ENCICLOPEDIA VIRTUAL*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>, visitado el 21 de Marzo de 2019.

3.1.4 Investigación Correlacional

Esta investigación nos permitirá medir el grado de relación que eventualmente existe entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos; es decir que busca establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad. Este tipo de investigación pretende ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí.⁸⁵

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población está constituida por los habitantes hombres y mujeres del Municipio de Concepción Batres, que van a la alcaldía a solicitar diferentes servicios que ahí se prestan, para lo cual se consideran la información del Censo de Vivienda 2007, donde refleja al Municipio de Concepción Batres con una totalidad de 12,197 habitantes⁸⁶.

También serán incluidos los empleados de la institución tanto administrativos como operativos, que son 50 en total⁸⁷.

3.2.2 Tamaño de la Muestra

Para determinar la muestra se tomará como parámetro una población finita, con los datos que se poseen de la población en estudio, en el cual se pretende utilizar una muestra representativa.

⁸⁵ Cazau, P. (Marzo 2006). *INTRODUCCION A LA INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES*. Buenos Aires.

⁸⁶ DIGESTYC. CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2007. Visitado el 12 de Marzo 2019.

⁸⁷ Información obtenida en Entrevista con el Encargado de RRHH. De la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, 05 de Febrero de 2019.

En caso de los empleados, solo se considerarán 30 para estudio, debido a que se hará uso del método no probabilístico de muestreo por conveniencia, esto como resultado a las limitantes de tiempo y espacio para poder encuestar a la totalidad de empleados de la municipalidad; sin embargo para los habitantes se determinara con base a la siguiente formula probabilística para poblaciones finitas: ⁸⁸

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población

P: Probabilidad de la ocurrencia de un fenómeno

Q: 1-P, Es la probabilidad de la no ocurrencia de un fenómeno

Z: Nivel de confianza

e: Error muestral

⁸⁸ Dr. Mario Herrera Castellanos (2011), Obtenido de: <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>, visitado el día 24 de agosto de 2019.

3.2.3 Cálculo de la Muestra

Datos:

$$n = ?$$

$$N = 12,197$$

$$P = 0.95$$

$$Q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

Solución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (12,197)(0.95)(0.05)}{(0.05)^2 (12,197 - 1) + (1.96)^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{(46,856)(0.0475)}{30.49 + 0.182476}$$

$$n = \frac{2,225.66}{30.672476}$$

$$n = 75.56$$

n= 76 personas a encuestar.

El tamaño de la muestra será de 76, lo que significa que esa será la cantidad de encuestas que se pasaran a los usuarios de la Alcaldía. Se harán también 30 encuestas a los empleados de la misma, por lo que sería un total de 106 encuestas.

3.2.4. Tipo de Muestreo

3.2.4.1 Método Probabilístico

El muestreo probabilístico es un método de muestreo (muestreo se refiere al estudio o el análisis de grupos pequeños de una población) que utiliza formas de métodos de selección aleatoria.

El requisito más importante del muestreo probabilístico es que todos en una población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.⁸⁹

3.2.4.2 Método No Probabilístico

Se usará este método ya que todos los individuos comprendidos como unidades de análisis se recogen utilizando métodos en los que no interviene el azar, de modo que no es posible estimar la probabilidad que tiene cada elemento de ser incluido en la muestra y no todos los elementos tienen posibilidad de ser incluidos⁹⁰.

3.2.4.3 Muestreo de Conveniencia

Es el muestreo no probabilístico más utilizado. Si se realiza de manera adecuada, la representatividad de la muestra que se obtiene puede ser semejante a la obtenida con un muestreo probabilístico.

Consiste en reclutar a todos los individuos de la población accesible que cumplan con los criterios de selección durante el periodo de reclutamiento fijado para el estudio. El periodo de reclutamiento se fija en función del tamaño muestral deseado y del número de sujetos reclutables cada día⁹¹. Este tipo de muestreo fue el que se consideró para seleccionar el número de empleados a encuestar.

⁸⁹ QuestionPro (2019), obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-realizar-un-muestreo-probabilistico/>, visitado el 24 de agosto de 2019.

⁹⁰Robledo Martín, Juana. *DISEÑO DE MUESTREO (II)*, obtenido de: <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/214/199>, visitado el 13 de Abril de 2019.

⁹¹Robledo Martín, Juana. *DISEÑO DE MUESTREO (II)*, obtenido de <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/214/199>, visitado el 13 de Abril de 2019.

3.3 Fuentes de Recopilación de Información

3.3.1 Fuentes Primarias

Son fuentes documentales que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento, en relación a un fenómeno o suceso que puede tener interés en ser investigado o relatado, es decir, es la materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo. Para poder realizar la investigación en la Alcaldía Municipal de Concepción Batres se hará uso de dichas fuentes que son:

- Entrevista con el Encargado de Recursos Humanos
- Encuestas a Empleados Municipales
- Encuestas a Usuarios de la Municipalidad

3.3.2 Fuentes Secundarias

Son textos basados en hechos reales⁹². Esta será otra de las fuentes de las cuales se hará uso para realizar la investigación ya que nos permite obtener información de forma bibliográfica, considerando de igual importancia en el desarrollo de la investigación. Estas fuentes son aquellas que el investigador recoge a partir de investigaciones ya realizadas por otros investigadores con propósitos diferentes, dicha información se obtendrá de documentos como:

- Libros
- Tesis
- Enciclopedias e Internet

⁹² Huamán Calderón, D. (23 de mayo, 2011). *Curso: Módulo 1. FUENTES DE INFORMACION*. Perú.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas

Técnicas: son un conjunto de reglas y operaciones que orientan para el manejo de instrumentos y que auxilian al investigador en la aplicación del método seleccionado para su estudio, de tal manera que la técnica tiene que ser adecuada al método. Técnicas a utilizar:

Entrevista: Es un acto de comunicación oral, mediante la previa elaboración de las preguntas, que se establece ya sea con el encargado o el cabeza de una institución, con el fin de obtener información u opinión específica e importante acerca de la situación en la que se encuentra la municipalidad en estudio. En esta investigación la entrevista será realizada al representante del área de Recursos Humanos de la Alcaldía de Concepción Batres y usando preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar de manera libre su punto de vista y opiniones con respecto a la problemática.

Encuesta: Es el procedimiento a través del cual se recopila información. Forma parte del diseño de una investigación descriptiva. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de pregunta que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.⁹³

Se hará uso de la encuesta con los empleados municipales y usuarios de la misma debido a que esta herramienta ayuda a cuantificar las diversas respuestas que pueden dar las personas sobre una misma interrogante, procesar dicha información y establecer conclusiones.

La encuesta tendrá la siguiente estructura:

- Encabezado

⁹³ Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación (2da. Edición)*. México: Ed. Pearson.

- Objetivo: el cual explicará el fin con el que se está llevando a cabo la investigación
- Indicaciones: la forma en que debe completar o responder la encuesta
- El cuerpo de la encuesta: estará comprendido con una serie de preguntas con opciones de respuestas cerradas.

Observación: Es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente.

En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. También se conoce como observación a la nota escrita que explica, aclara o corrige un dato, error o información que puede confundir o hacer dudar. Por lo general, esta aclaratoria se encuentra en libros, textos o escritos.⁹⁴

Todas estas técnicas e instrumentos fueron utilizados para la realización del estudio preliminar para poder detectar cuáles eran los problemas principales que la Alcaldía Municipal presenta. Primero nos acercamos a la municipalidad a platicar con las autoridades y desde ese momento pusimos en práctica la observación e indagamos con preguntas espontáneas sobre algunas situaciones que esta pudiese estar atravesando.

De acuerdo a lo observado y a respuestas brindadas por las personas que nos atendieron realizamos como segundo paso la elaboración de entrevista para el encargado de Recursos Humanos y también las encuestas para los empleados indagando sobre los posibles problemas

⁹⁴ Venemedia Comunicaciones C.A. (2011-2019), Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/observacion/>, visitado el 24 de agosto de 2019.

en el área de recursos humanos que estos han identificado día a día en su jornada laboral. Luego de obtener toda la información deseada se tabulo e interpreto dicha información y se identificó cual es el problema que la municipalidad tiene latente en el área de recursos humanos⁹⁵.

3.4.2 Instrumentos

En esta investigación se hará uso de los siguientes instrumentos para la recolección de información:

Guía de Entrevista: Será estructurada basados en las variables e indicadores identificados a raíz de la determinación del problema para poder indagar en los aspectos más relevantes para la investigación. Esta guía está estructurada por 30 preguntas de respuestas abiertas, dentro de las cuales se indagará en los cuatro problemas detectados, los cuales son el Clima Organizacional, Estrés Laboral, Motivación y Evaluación del Desempeño.

Cuestionario: Este será estructurado y de preguntas con respuestas cerradas, con el fin de hacer más puntual la investigación y que el tiempo de realización sea corto, y se harán sobre los problemas en estudio.

Observación: Será implementada por el grupo investigador, de manera que pueda recopilarse información de manera correcta y sin ningún tipo de inconveniente, verificando que sus respuestas sean personales sin influencia de otras personas, minimizando de esta manera el sesgo que pudiera existir en la respuesta de los encuestados.

⁹⁵ Ver Anexo 2

3.5 Plan de Análisis

El análisis de información parte desde la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación, es decir, el análisis es la herramienta clave que permite transformar lo observado e investigado en una conclusión, con base a los hallazgos que se generan durante todo el proceso de investigación.

3.5.1 Procesamiento de la Información

En el caso de la Entrevista, solo se procederá a dar respuesta escrita para cada una de las interrogantes que comprende dicho instrumento.

La forma en la que se analizará e interpretará la información obtenida de las Encuestas será mediante la distribución de Frecuencias Relativas y Porcentual. Inicialmente se irá tabulando cada pregunta, la cual llevará un objetivo que explicará el motivo de su formulación.

Luego se elaborará una tabla con los resultados obtenidos de las interrogantes de la encuesta; que contendrá la alternativa a la respuesta a la pregunta, frecuencia relativa y frecuencia porcentual. Posteriormente se diseñará un gráfico estadístico de pastel, el cual reflejará de manera más comprensible los resultados obtenidos de la encuesta.

Por último, se realizará un análisis cuantitativo y una interpretación cualitativa de los resultados obtenidos de la pregunta tabulada. Al final de toda la tabulación se presentará una conclusión general de los datos.

CAPITULO IV

4.0 Análisis e Interpretación de los Resultados

4.1 Entrevista Dirigida al Encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután.

1- ¿De las siguientes áreas de RR.HH. que se le mencionaran, en cuales considera que tiene problemas la institución y por qué?

Descripción de puestos (Manuales) ___	Relaciones interpersonales ___
Reclutamiento ___	Cultura Organizacional ___
Selección ___	Clima Organizacional <u>X</u>
Inducción ___	Relación con el jefe y compañeros ___
Evaluación <u>X</u>	Prestaciones laborales ___
Capacitación ___	Higiene y seguridad ocupacional ___

Realmente por ley se debe realizar una evaluación a los colaboradores una vez al año y es lo que hacemos en la municipalidad, pero considero que si queremos mejorar lo debemos hacer de manera constante y al realizarla una vez al año pues considero que es una forma más lenta de poder tener buenos resultados por otro lado el clima organizacional se mantiene tensionado muchas veces ya que las formas de motivación con las que la municipalidad cuenta prácticamente son nulas ya que solo se cuentan con un par de bonos monetarios al año.

2- ¿Considera que una propuesta de mejora para las áreas mencionadas en la pregunta anterior, ayudaría a mejorar el problema?

Considero y estoy seguro al cien por ciento que si, todo lo que sume es bienvenido. Y en este caso nuestra administración está dispuesta a mejorar para servirles mejor a nuestros usuarios.

3- ¿Le gusta el trabajo que realiza dentro de la Alcaldía? ¿Se siente Satisfecho?

Claro que me gusta y si me siento muy satisfecho de mí trabajo en la municipalidad.

4- ¿Cuál es la filosofía administrativa con la que cuenta actualmente la Alcaldía? ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la Institución? ¿Qué tan difundidos están?

Nosotros todos los meses hacemos una reunión con los líderes de todas las comunidades donde se les da a conocer todo lo que se ha desarrollado en ese mes y las proyecciones que se tienen para el futuro en cada una de las comunidades todo para darle cumplimiento a lo que se ofertó en la campaña. La filosofía de nosotros es que si prometimos en campaña debemos ahora de cumplir. De igual forma todo esto se hace saber a los colaboradores de la municipalidad en las reuniones que se llevan a cabo con ellos y también en sus capacitaciones.

5- ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos que más resaltan en el personal de la Alcaldía? Mencione cuales y por qué.

A pesar de que es un personal que ya encontramos laborando aquí pues se han adaptado muy bien al esquema de trabajo que nosotros ya teníamos diseñado, la mayoría son colaboradores. Hemos tratado de fundamentarles el compañerismo que se había perdido por eso de que yo soy de un partido y vos de otro, hemos tratado de armonizar todo eso para que las funciones se desarrollen de la mejor manera posible tanto así que a mí no me da temor pedirle un favor a cualquier porque sé que ellos lo hacen sin problema y me ayudan.

6- A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de Servicios?

Es bien difícil porque todas las alcaldías tienen mala reputación en cuanto a la atención de los usuarios. Nosotros aquí en la medida de lo posible en el año que tenemos de estar aquí se les ha conseguido capacitaciones para que aprendan como es que tienen que tratar al usuario ya que

es a ello que nos debemos, por ese lado hasta ahorita siento que vamos bien, aunque sé que todavía falta, pero vamos bien.

7- ¿La Alcaldía actualmente implementa tecnología moderna o ejecutan cambios en el marco regulatorio, que genere como resultado una mejor atención al ciudadano?

Mencione cuales

Si, ese es el fin que se persigue al mandar a capacitar al personal que se adecue a los tiempos gracias a Dios en esta municipalidad ya casi toda esta sistematizado, un par de actividades nada más que se hacen manualmente, pero lo demás ya está sistematizado. En nuestra filosofía esta irnos actualizando ya que el mundo no es estático, sino que cambiante entonces nosotros pretendemos ir al ritmo de los tiempos de cambio.

8- Considera que el reclutamiento, la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, el reconocimiento, etc., ¿es la adecuada para lograr los objetivos acordados por la Institución?

Estos trabajos aquí son políticos más sin embargo yo estoy aquí por un partido político mi visión no es de partido, mi visión es objetiva, tratar de que la institución logre su visión y misión y eso implica mucho y a mí me gusta e infla en ego escuchar a algunas personas que vienen y dicen: que diferente el ambiente que se respira hoy al que se respiraba antes porque antes solo caras largas venían a ver aquí. Hoy gracias a Dios la administración ha tratado de revertir esa situación, aunque es difícil complacer a todo el mundo, pero creo que en el aspecto de cumplimiento de los objetivos de la municipalidad estamos bien.

9- Con respecto a la higiene y seguridad ocupacional, ¿la Alcaldía les enseña primeros auxilios y cómo reaccionar a otros sucesos de emergencias?

Aquí tenemos a una persona encargada de todo eso, él no es empleado de la alcaldía, sino que es enviado por protección civil y prueba de su trabajo es que regularmente se hacen simulacros, se dan charlas impartidas por colaboradores de protección civil, pienso que en ese aspecto estamos bien y nuestro personal lo utilizamos de apoyo cuando tenemos una emergencia más que todo en el invierno.

10- ¿La Alcaldía ha puesto en marcha un plan de mejoramiento para fortalecer las capacidades del capital humano? ¿Qué tipo de plan era y cuáles fueron sus resultados?

Ahí volvemos a lo mismo de las capacitaciones, ya que el fin de estas es eso mejorar y fortalecer las capacidades de los colaboradores, ya que generalmente en estas instituciones la mayoría trabaja en base a costumbres y dicen: como aquel así lo hacía pues así lo hare yo. Pero realmente la cosa no es así cada quien tiene su mística de trabajo y si aquel lo de una manera y yo lo hago de otra y mi manera da mejores resultados pues se debe continuar haciendo lo que nos ayuda a mejorar. Como encargado del personal yo me encargo de seleccionar los temas de capacitación dependiendo las deficiencias que yo observo en los colaboradores.

11- ¿Cuenta con Solvencia Económica la Alcaldía para ejecutar un plan de mejoramiento para el capital humano?

Si, si se cuenta con esa solvencia económica.

12- A su criterio ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan al ciudadano?

De lo que si puedo dar fe es que cada uno en su área de trabajo lo esta haciendo bien pero que conozca de lo demás no podría asegurarlo. Aquí los colaboradores los pones a aprender algo y te dicen que no, que eso no les toca a hacerlo ellos que para que lo aprenderán.

13- ¿Cómo describe usted la atención personalizada que recibe el usuario por parte de los empleados municipales?

Hasta este día no he recibido queja de nadie que venga a decirme: mire fui ahí donde este muchacho y me dijo esto y esto. Así que considero que en ese ámbito estamos bien.

14- ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la institución? ¿Cumplen con sus funciones correctamente?

Aquí hay algo que se hace algo tardado ya que por ley hay que hacer una evaluación al año del rendimiento del personal, pero como esta alcaldía es pequeña cuenta con muy pocos empleados y la infraestructura es pequeña desde mi oficina los veo a todos y me permito calificar y decir este está bien, este está más o menos o este está mal y así los llamo y les platico sobre lo que está haciendo bien o mal.

15- ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así? ¿Considera que eso afecta el desempeño de los empleados?

Yo siempre aprendí que el empleado estimulado y atendido rinde más y también aprendí que muchas veces no es lo que se dice sino como se dice. No es lo mismo que le diga de una forma grotesca: hey anda hace esto. A que le diga: por favor crees que me ayudas con esto. El que lo

recibe siente la diferencia así es que aquí cuando esta administración vino el clima estaba tenso. Yo siempre les he dicho que aquí somos compañeros antes que jefes todos somos compañeros. Yo siento que el clima ha mejorado bastante y como desde el primer día se les hizo hincapié de que veníamos a trabajar no a molestar a nadie, pero entender que a trabajar es a trabajar y no a hacer como que lo hace.

16- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan actualmente para que los empleados se sientan motivados a realizar sus actividades laborales? ¿Cuáles estrategias de motivación considera que deberían implementarse?

Por ejemplo, aquí la administración pasada hizo su grupito de privilegiados y los demás solo como los chinitos mirando. Nosotros no, tanto así que la primera vez que hicimos la celebración del día del padre la realizamos en el espino y todos asustados porque la invitación fue pareja e irían todos juntos y se vio que salió a flote un grupito de esos de la administración pasada que andaban aparte y los demás compartiendo en grupo. Tratamos de darle esa confianza al subalterno para que se sienta alimentado en su autoestima y no se sienta aislado. Aquí les celebramos el día del padre, de la madre, de la secretaria, del ordenanza, etc. se había planeado tener el famoso “empleado del mes” pero analizándolo bien eso traería problemas que afectaría el clima laboral ya que si yo nombraba empleado del mes a alguien que es del partido que me coloco aquí dirían que es por preferencia aunque realmente es a persona se lo haya ganado.

17- ¿Cuáles son los incentivos que ofrece actualmente la Alcaldía a sus empleados? ¿Le dan oportunidades de desarrollo?

Los incentivos son un par de bonos en el año y las fiestecitas como la cena navideña, el mes de la amistad, entre otros. Si alguien quiere estudiar la alcaldía tiene contemplado tiempos de permiso para que puedan asistir a clases de hecho ahorita tenemos uno el encargado de comunicaciones.

18- ¿Qué tipo de comunicación usan los empleados de la Alcaldía? ¿Cómo describe esa comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

En ese aspecto como la alcaldía es pequeña y ellos se conocen bien no tenemos problemas de comunicación. Cuando alguien necesita algo de otro compañero la alcaldía cuenta con una línea de extensión telefónica y solo marcan el código y le llaman y bueno el otro va al rescate. Siento que la comunicación entre compañeros es fluida y con sus superiores igual.

19- A su criterio, ¿Los empleados se integran para realizar sus funciones de manera que puedan lograr los objetivos institucionales?

Si se integran, por ejemplo, hace poco se solicitaron las normas técnicas que nos pidió una institución y yo arme una comisión de colaboradores de diferentes áreas y ya han terminado la normas y se integraron de una forma correcta.

20- ¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Cada cuánto tiempo la realizan? ¿De qué manera evalúan la efectividad y cambios que generan los temas de las capacitaciones en el personal?

Si se realizan capacitaciones, aquí se imparten dos tipos de capacitaciones unas que se llaman cerradas y otras que se llaman abiertas entonces trabajamos con cierta empresa que da capacitaciones cerradas es decir que se realizan aquí en las instalaciones de la municipalidad y este tipo de capacitación tiene una desventaja que al mandar a los colaboradores a capacitarse y los que quedan laborando no pueden hacer la función que el hacen salen a buscarlo y hasta lo sacan de la capacitación para que les venga a resolver el inconveniente que tienen y luego ese colaborador ya no quiere regresar a la capacitación y si lo hace ya no tiene la misma emoción. Por tal razón he decidido que ahora serán de forma abierta las capacitaciones ya que esas son fuera de aquí y así no están molestando a los que están en ellas. La efectividad la evaluamos viendo los cambios en su labor.

21- ¿Toman en cuenta la opinión de los empleados para realizar actividades en beneficio de la institución? ¿De qué manera la Alcaldía genera empoderamiento de funciones a sus empleados?

Si, cuando se va hacer una actividad yo tengo cuidado en ver que unidades son las mas afines y llamo a los encargados y entre todos armamos el proyecto.

22- ¿Cuándo se genera un problema en la Alcaldía, quien es el encargado de resolverlo? ¿Cuánto es el Tiempo que procuran cumplir para solventarlo?

Todo depende de la gravedad del problema y para eso hay instancias y como sabes la autoridad máxima aquí es el consejo y luego del consejo el alcalde y así va la escala. Si el problema que

tengo no me lo resuelve el jefe inmediato asisto a la instancia siguiente. El tiempo depende nuevamente de la gravedad del problema y la instancia que lo resuelva.

23- ¿Cuentan con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

No, una caseta no porque aquí es pequeño, pero en la puerta hay un muchacho que su función además abrir y cerrar la puerta debe preguntar a que tramite viene el usuario y enviarlo a la unidad correspondiente.

24- ¿De qué manera evitan o disminuyen el estrés laboral de los empleados? ¿Utilizan técnicas o métodos? ¿Cuáles son?

Aquí las únicas distracciones que se dan en horas laboras son los simulacros que realiza constantemente el muchacho de protección civil. Para mí todo cambio de actividad es un descanso.

25- ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindar una atención correcta al ciudadano?

Como te repito al inicio había divisiones grupales entre los empleados y se nos hizo difícil al inicio mantener un ambiente de compañerismo, pero ahora considero que si están atentos unos con otros para ayudarse entre sí.

26- ¿Se ha enfrentado a situaciones de cambio en su lugar de trabajo alguna vez?

Si, pero no aquí en la alcaldía, sino que en otros lugares de trabajo.

**27- ¿Implementan Evaluación del Desempeño a los miembros de la municipalidad?
¿Cuáles son los métodos que implementan, cada cuanto tiempo y quien es el encargado de realizarlo?**

Si, se realiza una vez al año y más que todo se les hacen preguntas para saber cómo se sienten ellos mismos con el trabajo que han realizado. Hay una comisión evaluadora y aquí tenemos el manual descriptor de puestos y eso se toma como parámetro y se hace la calificación re realiza un tipo encuesta.

28- ¿Les informan con anticipación que realizaran Evaluación del Desempeño? ¿Dan seguimiento a los Resultados obtenidos en la E.D.?

Los empleados ya saben que la ley estipula que sea una vez al año. Claro que se da seguimiento porque si no se sigue una actividad que iniciaste qué sentido tiene iniciarla mejor no hacer nada.

29- ¿Puede medir grado de satisfacción de los usuarios del servicio? ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuentan con buzón de quejas y sugerencias para los usuarios en las instalaciones de la alcaldía?

Ahorita sinceramente no lo estamos haciendo a mí se me ha ocurrido implementar un buzón de sugerencia porque es bien importante saber cómo está haciendo uno las cosas porque nosotros sentimos que bien, pero es de ver los demás como lo reciben o perciben.

30- ¿Considera que la realización de un plan de mejora para los empleados de la Alcaldía, traería beneficios positivos?

Si porque todo lo que sea para mejorar es positivo.

4.2 Análisis de datos obtenidos de Encuestas realizadas a los Empleados de la Alcaldía de Concepción Batres.

DATOS GENERALES

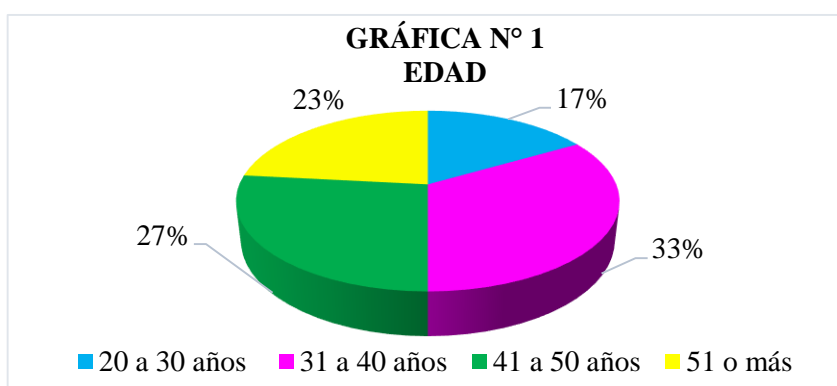
EDAD

Objetivo: Conocer el Rango de Edades en los empleados de la Alcaldía de Concepción Batres.

TABLA N° 1

Rangos de Edad	Frecuencia	Frecuencia Relativa
20 a 30 años	5	17 %
31 a 40 años	10	33 %
41 a 50 años	8	27 %
51 o más años	7	23 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 1.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la información reflejada en la Gráfica N° 1, un 17% de los empleados considerados en la muestra, ronda en edades de entre 20 y 30 años, el 33% oscilan entre 31 y 40 años, un 27% entre 41 y 50 años y el 23% restante tienen 51 años o más; por tanto, se determina que la mayoría de los empleados oscilan en un rango de edad entre los 31 a 40 años.

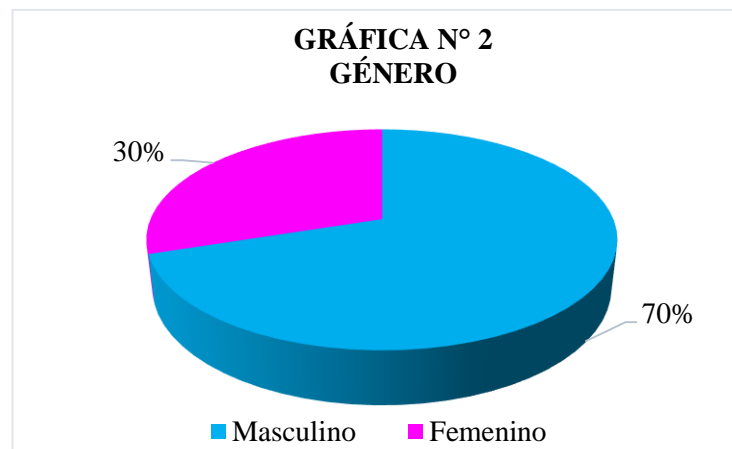
GÉNERO

Objetivo: Establecer por género la muestra de empleados seleccionados para la investigación.

TABLA N° 2

Género	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Masculino	21	70 %
Femenino	9	30 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 2.

Análisis e Interpretación

Se determina que un 70% de los empleados pertenecen al género masculino y el 30% restante son género femenino, esto indica que la mayoría del personal que labora en la Alcaldía de Concepción Batres son Hombres.

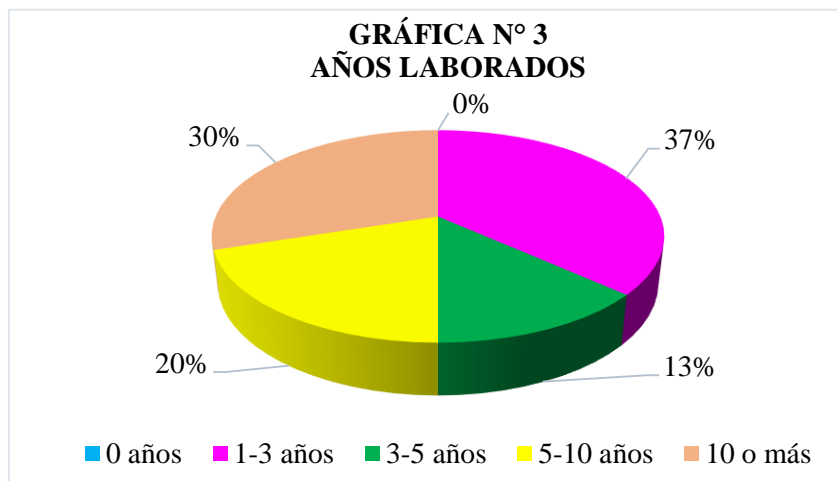
AÑOS LABORADOS

Objetivo: Identificar el Tiempo de laborar que tiene cada empleado en la Alcaldía.

TABLA N° 3

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	0	0 %
De 1 a 3 años	11	37 %
De 3 a 5 años	4	13 %
De 5 a 10 años	6	20 %
De 10 años o más	9	30 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 3.

Análisis e Interpretación

Un 37% de los empleados encuestados tienen entre 1 a 3 años de laborar en la Alcaldía, el 13% tiene entre 3 a 5 años, un 20% tiene de 5 a 10 años y el 30% restante tienen 10 años o más de laborar en la alcaldía, por lo que se determina que la alcaldía siempre realiza inserción de nuevo recurso humano.

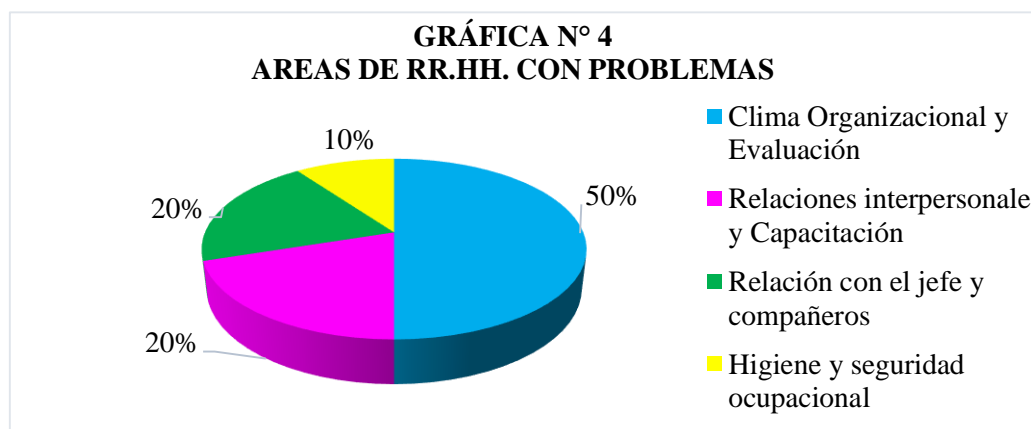
1- ¿En cuáles de las siguientes áreas de recursos humanos, considera que tiene problemas la Institución? Seleccione más de una Opción.

Objetivo: Determinar según la opinión del empleado, cuál de las áreas de recursos humanos que se le plantean tienen problema en la institución.

TABLA N° 4
AREAS DE RR.HH. CON PROBLEMAS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Clima Organizacional y Evaluación	15	50 %
Relaciones interpersonales y Capacitación	6	20 %
Relación con el jefe y compañeros	6	20 %
Higiene y seguridad ocupacional	3	10 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 4.

Análisis e Interpretación

Para el 50% de los empleados consideran que debe mejorarse el Clima Organizacional y Evaluación, el 20% opina que las Relaciones interpersonales y capacitación, otro 20% dice que la Relación con el jefe y compañeros y el último 10% considera que la Higiene y seguridad ocupacional, resaltando de entre todas las áreas la que tiene más problema es el Clima Laboral y evaluación.

2- ¿Considera que una propuesta de mejora para las áreas seleccionadas en la pregunta anterior, ayudaría a mejorar el problema?

Objetivo: Indagar si los empleados están interesados en mejorar el problema evidenciado en la pregunta anterior.

TABLA N° 5
INTERES POR UNA PROPUESTA DE MEJORA

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	30	100 %
No	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 5.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados consideran que una propuesta de mejora para el área identificada contribuiría positivamente en su desempeño, por lo que se identifica que todos los empleados muestran interés en querer solventarlo.

3-¿Le gusta el trabajo que realiza dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si el empleado se encuentra a gusto en su puesto de trabajo, para deducir que se realizó de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección.

TABLA N° 6
ACEPTACION DE SU PUESTO DE TRABAJO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	30	100 %
No	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 6.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan estar a gusto con las funciones que realiza en su puesto de trabajo, por lo que realizan sus actividades de la mejor manera posible pues existe una coordinación entre hacer lo que les gusta y sentirse bien.

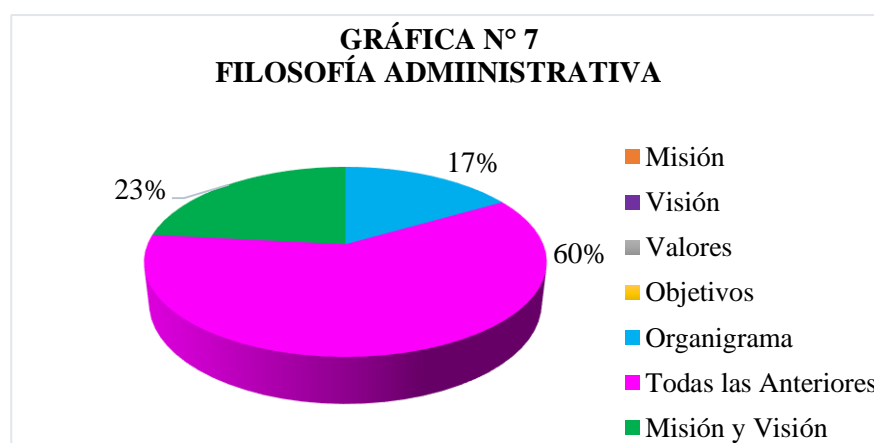
4- De los siguientes componentes de la filosofía administrativa, ¿Con cuales cuenta actualmente la Alcaldía?-

Objetivo: Identificar si la Alcaldía cuenta con una filosofía administrativa definida y conocida por todos sus empleados.

TABLA N° 7
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Misión	0	0 %
Visión	0	0 %
Valores	0	0 %
Objetivos	0	0 %
Organigrama	5	17 %
Todas las Anteriores	18	60 %
Misión y Visión	7	23 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 7.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la Gráfica N° 7, el 17% de los empleados opina que la Institución cuenta solo con Organigrama, un 60% del total, opina que cuentan con todos los componentes de la filosofía administrativa, mientras que el 23% restante dicen solo contar con Misión y Visión, por lo que se identifica que si cuenta con filosofía administrativa, aunque pueda que una parte no esté enterada de que existen dichos componentes.

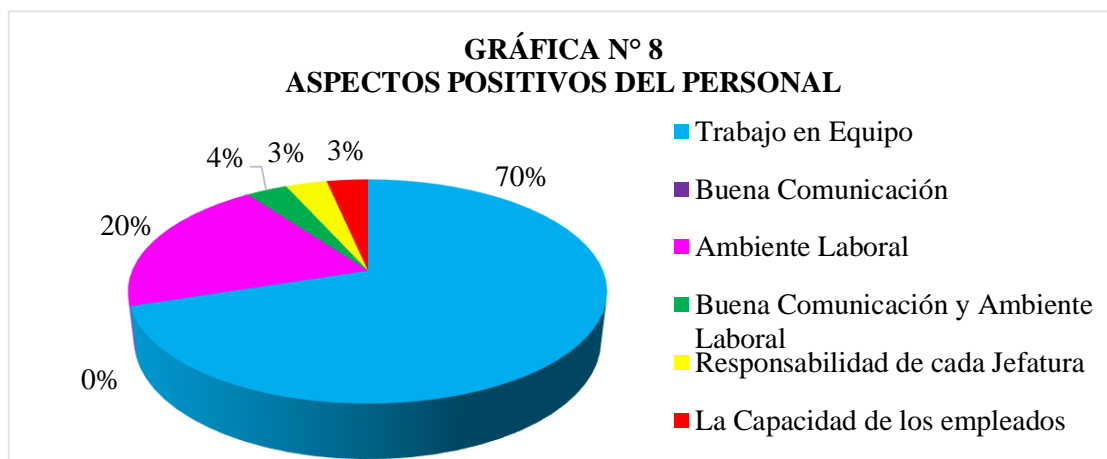
5- De los siguientes aspectos positivos ¿Cuáles considera que resaltan más en el personal de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar las principales fortalezas que les identifica a ellos mismos, como compañeros de trabajo.

TABLA N° 8
ASPECTOS POSITIVOS DEL PERSONAL

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Trabajo en Equipo	21	70 %
Buena Comunicación	0	0 %
Ambiente Laboral	6	20 %
Buena Comunicación y Ambiente Laboral	1	4 %
Responsabilidad de cada Jefatura	1	3 %
La Capacidad de los empleados	1	3 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 8.

Análisis e Interpretación

Los aspectos positivos que más resaltan según los empleados encuestados es el trabajo en Equipo representado con un 70%, seguidamente el ambiente laboral con un 20%, un 4% considera que la Buena comunicación y ambiente laboral, un 3% la Responsabilidad de cada Jefatura y el 3% restante consideran que la Capacidad de los empleados, evidenciándose que el trabajo en equipo es lo que los identifica como miembros de la institución.

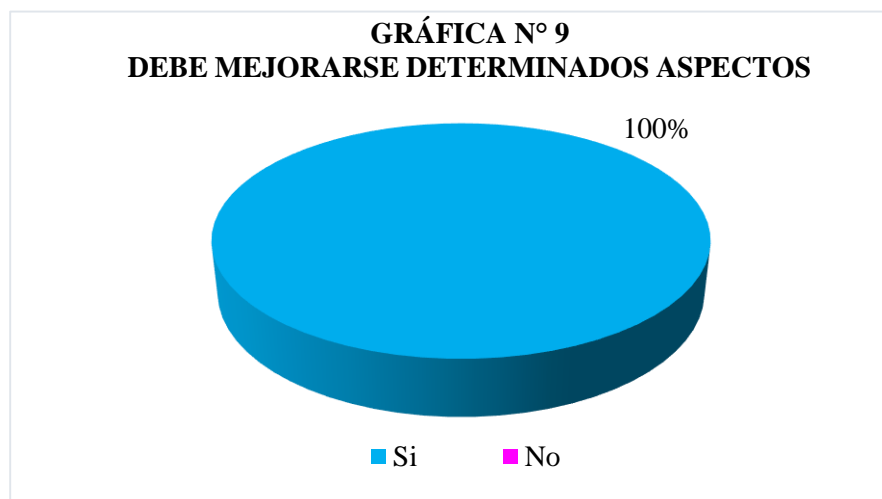
6- ¿Considera que hay aspectos que deben mejorarse para brindar un servicio de calidad al usuario?

Objetivo: Determinar si los empleados están de acuerdo en que deben mejorarse algunos aspectos para brindar un mejor servicio al ciudadano.

TABLA N° 9
DEBE MEJORARSE DETERMIANDOS ASPECTOS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	30	100 %
No	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 9.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la Gráfica anterior, el 100% de los empleados encuestados, considera que si hay aspectos que deben mejorarse, por lo que se identifica que están de acuerdo en que aspectos negativos se deben de suprimir.

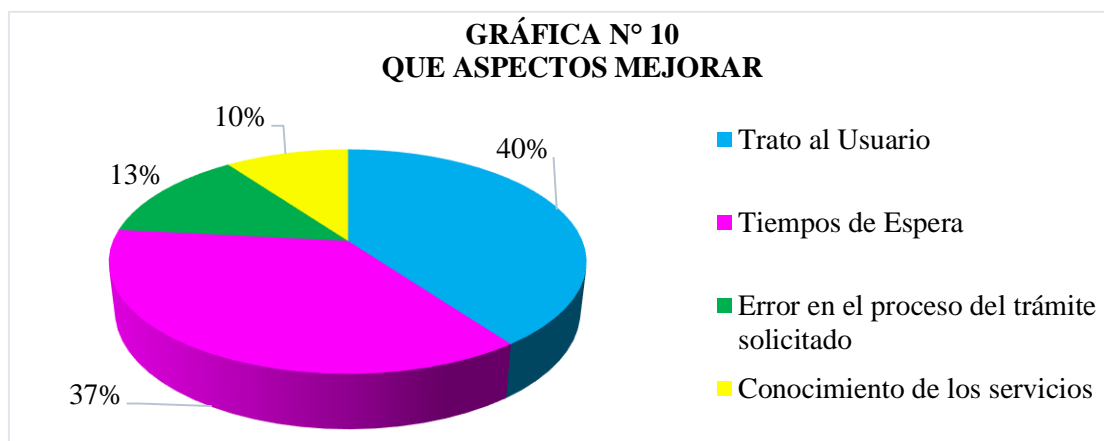
7- Si su respuesta anterior fue SI responda esta pregunta, de lo contrario pase a la siguiente. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?

Objetivo: Identificar cuáles de los aspectos planteados deben mejorarse para brindar un mejor servicio.

TABLA N° 10
QUE ASPECTOS MEJORAR

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Trato al Usuario	12	40 %
Tiempos de Espera	11	37 %
Error en el proceso del trámite solicitado	4	13 %
Conocimientos de los servicios	3	10 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 10.

Análisis e Interpretación

El 40% de los encuestados opina que debe mejorarse el Trato al usuario, mientras que un 37% dice que debe mejorarse los Tiempos de espera, un 13% los Errores en el proceso del trámite solicitado y el 10% considera que los conocimientos de los servicios, resaltando que el trato al usuario es el aspecto que debe profundizarse más en mejorar y también a su vez los tiempos de espera.

8- A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de Servicios?

Objetivo: Conocer como califican los empleados la posición de la Alcaldía con otras, en relación a la prestación de servicios.

TABLA N° 11
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA INSTITUCIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	0	0 %
Buena	6	20 %
Muy Buena	16	53 %
Excelente	8	27 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 11.

Análisis e Interpretación

Para un 20% de los encuestados califican como Buena la posición competitiva de la institución, mientras que un 53% opinan que Muy buena y para un 27% es Excelente, identificándose que a criterio de los empleados la Institución se encuentra en una posición Muy buena en relación a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de Servicios.

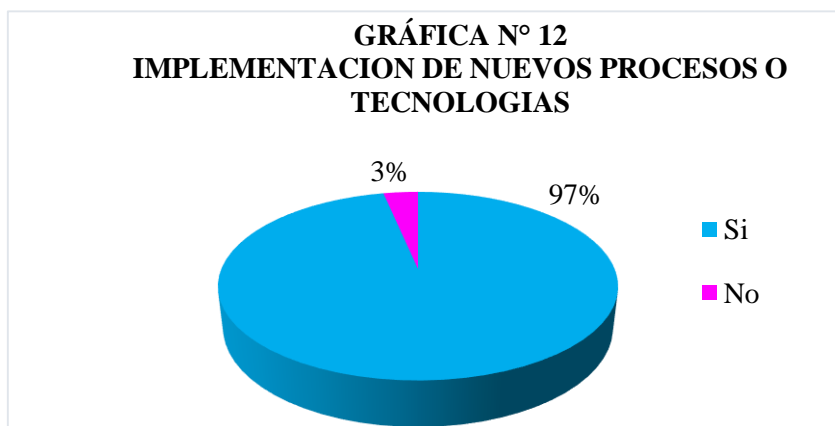
9- ¿La Alcaldía actualmente implementa tecnología moderna o ejecutan cambios en el marco regulatorio, que genere como resultado una mejor atención al ciudadano?

Objetivo: Determinar si están implementando nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio con el fin de facilitar el trabajo a los empleados y atender mejor al usuario.

TABLA N° 12
IMPLEMENTACION DE NUEVOS PROCESOS O TECNOLOGIAS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	29	97 %
No	1	3 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 12.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la Gráfica anterior, el 97% de los empleados encuestados, considera que si hay Implementación de nuevos procesos o tecnologías, mientras que una pequeña parte del 3% opina que no, por lo que se identifica que la institución si trata de mantenerse actualizada en el tipo de tecnología para garantizar eficiencia y eficacia en los trámites.

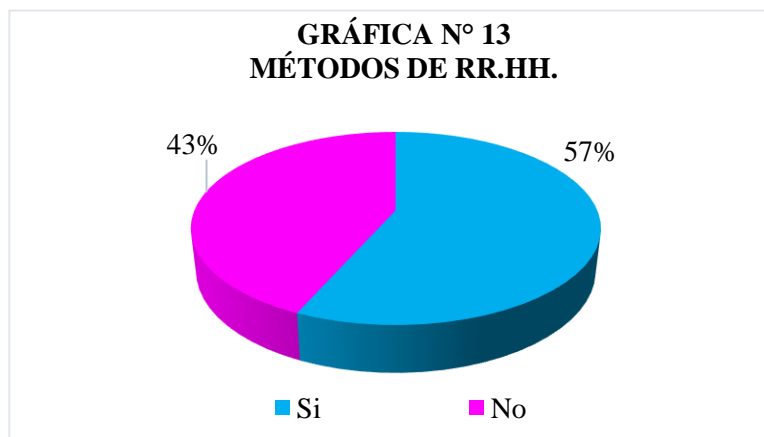
10- ¿Considera que la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, el reconocimiento, etc., es la adecuada para lograr los objetivos acordados por la Institución?

Objetivo: Conocer si implementan un buen método para incluir un nuevo empleado y mantener satisfechos a los que ya están.

**TABLA N° 13
MÉTODOS DE RR.HH.**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	17	57 %
No	13	43 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 13.

Análisis e Interpretación

El 57% opina que los métodos que implementan para escoger el Recurso Humano si es adecuado a la Institución, mientras que el 43% considera que no, de manera que para la mayoría de los empleados encuestados si es adecuado.

11- Con respecto a la higiene y seguridad ocupacional, ¿la Alcaldía les enseña primeros auxilios y cómo reaccionar a otros sucesos de emergencias?

Objetivo: Identificar si les proporcionan información sobre medidas de Seguridad e Higiene ocupacional.

TABLA N° 14
HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	30 %
No	21	70 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 14.

Análisis e Interpretación

Para un 30% de los empleados encuestados Si les enseñan sobre higiene y seguridad en los puestos de trabajo, pero el 70% opina que No se les brinda dichos conocimientos, identificándose que la municipalidad no ha desarrollado habilidades en sus empleados sobre cómo reaccionar ante un determinado suceso.

12- ¿La Alcaldía ha puesto en marcha un plan de mejoramiento para fortalecer las capacidades del capital humano?

Objetivo: Conocer si anteriormente la Alcaldía a ejecutado algún plan de mejora en el área de Recursos Humanos.

TABLA N° 15

HA EJECUTADO ANTERIORMENTE UN PLAN DE MEJORA

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	7	23 %
No	23	77 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 15.

Análisis e Interpretación

Un 23% de los empleados encuestados opinan que Si han ejecutado anteriormente un plan de mejora para fortalecer las capacidades del capital humano, mientras que un 77% opina que no, siendo este último porcentaje el más representativo y dejando evidenciado que no se ha puesto en marcha anteriormente un plan de mejoramiento.

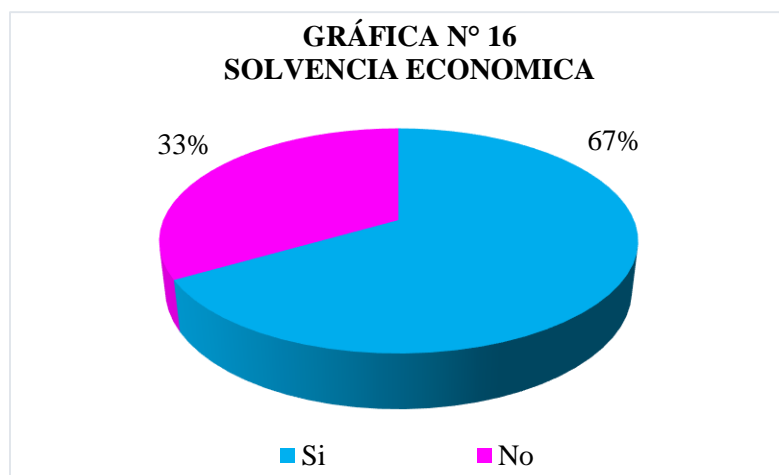
13- ¿Cuenta con Solvencia Económica la Alcaldía para ejecutar un plan de mejoramiento para el capital humano?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de la situación económica de la Alcaldía y saber si puede costear los gastos de la implementación de un plan.

TABLA N° 16
SOLVENCIA ECONOMICA

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	20	67 %
No	10	33 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 16.

Análisis e Interpretación

Según el 67% de los empleados encuestados opina que la Alcaldía Si cuenta con solvencia económica, mientras que el 33% opina que No, resaltando que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de la situación económica de la institución.

14- A su criterio ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan al ciudadano?

Objetivo: Indagar sobre el grado de dominio que tienen los empleados con relación a las actividades que realizan dentro de la institución.

TABLA N° 17
CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LOS SERVICIOS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	12	40 %
No	18	60 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 17.

Análisis e Interpretación

Para el 40% de las personas encuestadas Si tienen todos los conocimientos y dominio de los servicios que brindan al ciudadano, pero un 60% considera que No lo tienen, resaltando que para la mayor parte de los empleados considerados en la muestra Si tienen capacidad de resolver las inquietudes de los usuarios.

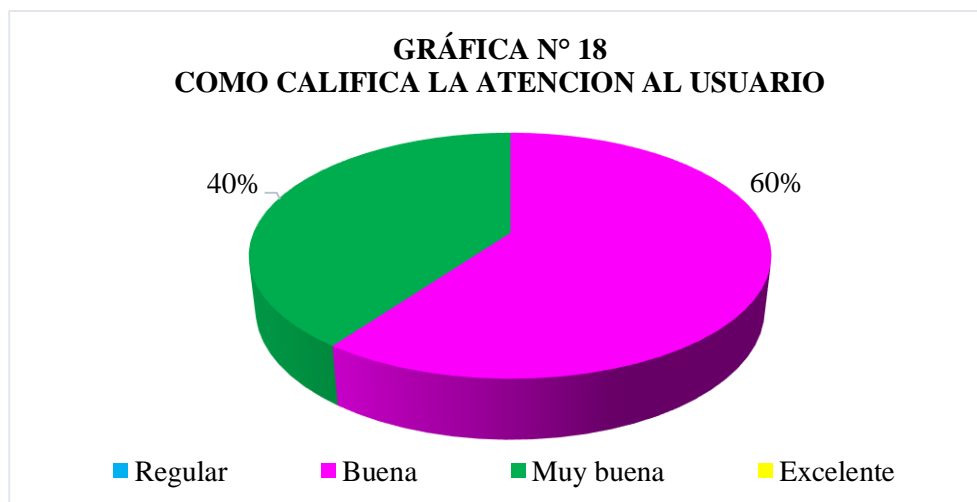
15- ¿Cómo considera usted la atención personalizada que brindan como empleados municipales a los usuarios?

Objetivo: Evaluar la atención que brindan los empleados al usuario.

TABLA N° 18
COMO CALIFICA LA ATENCION AL USUARIO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	0	0 %
Buena	18	60 %
Muy Buena	12	40 %
Excelente	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 18.

Análisis e Interpretación

El 60% de los encuestados califican como Buena la atención que brindan al usuario, mientras que un 40% opinan que Muy Buena, reflejando que a criterio de los empleados la atención brindada es calificada como Buena.

16- ¿Miden la productividad del recurso humano en la institución, para verificar que cumplen con sus funciones correctamente?

Objetivo: Deducir si realizan algún tipo de medición del desempeño al personal de la Alcaldía.

TABLA N° 19
MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	30 %
No	21	70 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 19.

Análisis e Interpretación

El 30% de los empleados encuestados opina que Si realizan medición de la productividad de los mismos, pero el 70% opina que No lo realizan, por lo que se determina que no cuentan con un método de evaluación que les permita conocer qué tan eficientes y eficaces son.

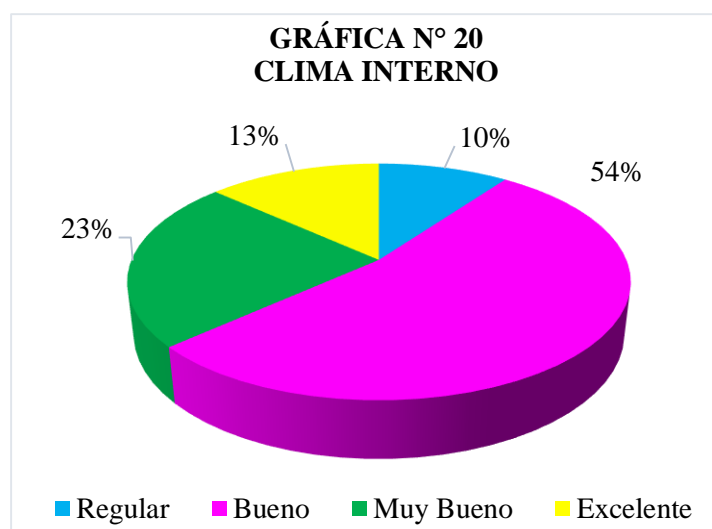
17- ¿Cómo califica el Clima Interno de la Institución?

Objetivo: Conocer el tipo de clima que existe dentro de la Institución.

TABLA N° 20
CLIMA INTERNO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	3	10 %
Bueno	16	54 %
Muy Bueno	7	23 %
Excelente	4	13 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 20.

Análisis e Interpretación

Un 10% considera que el clima dentro de la Institución es Regular, para un 54% es Bueno, el 23% opina que es Muy bueno y el 13% que es Excelente, determinándose que la mayoría califica el clima interno como Bueno, lo que significa que tiene aspectos que le obstaculizan para que no sea en su totalidad Excelente.

18- ¿Ofrece incentivos actualmente la Alcaldía a sus empleados?

Objetivo: Determinar si reciben algún incentivo los empleados de la Institución.

TABLA N° 21
OFRECEN INCENTIVOS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	4	13 %
No	26	87 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 21.

Análisis e Interpretación

Un 13% opinan que Si reciben incentivos, mientras que el 87% opinan que No, siendo esta última respuesta la más apoyada con la mayoría de los encuestados, deduciéndose así que debe fortalecerse en este aspecto la Institución para contribuir a que los empleados se sientan satisfechos y por ende más productivos.

19- ¿Utilizan actualmente estrategias para que los empleados se sientan motivados a realizar cada vez mejor sus actividades laborales?

Objetivo: Descubrir las estrategias de motivación que implementan actualmente para los empleados.

TABLA N° 22
ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	8	27 %
No	22	73 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 22.

Análisis e Interpretación

El 27% de los empleados encuestados opinan que Si utilizan estrategias de motivación, mientras que el 73% dice que No, siendo esta última opción de respuestas la que mayor inclinación tuvo y dejando claro que no utilizan estrategias de motivación para los empleados.

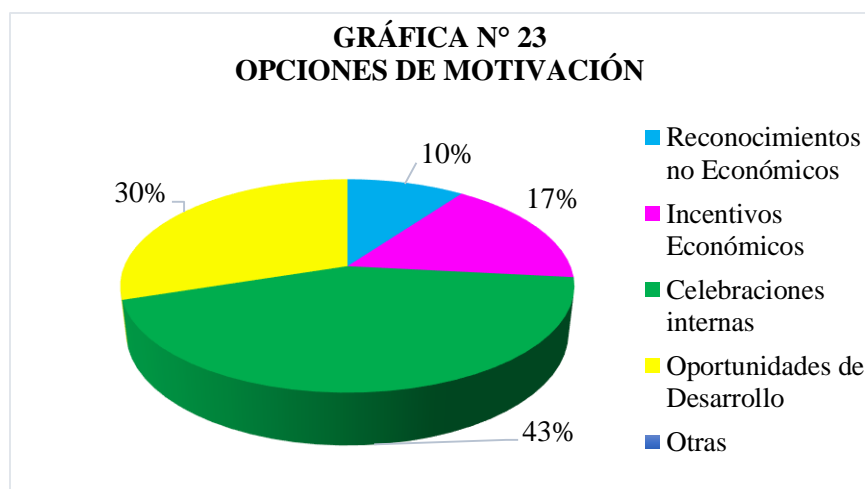
20- De las siguientes opciones, ¿Cuáles considera que serían de gran motivación en los empleados?

Objetivo: Conocer los tipos de motivación que les gustaría recibir a los empleados.

TABLA N° 23
OPCIONES DE MOTIVACIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Reconocimientos no Económicos	3	10 %
Incentivos Económicos	5	17 %
Celebraciones internas	13	43 %
Oportunidades de Desarrollo	9	30 %
Otras	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 23.

Análisis e Interpretación

El 10% de los encuestados opta por los Reconocimientos no económicos, un 17% prefiere Incentivos económicos, el 43% se inclina por las celebraciones internas y el 30% restante prefiere Oportunidades de desarrollo, siendo las dos últimas opciones las que mayor relevancia tuvieron para los empleados.

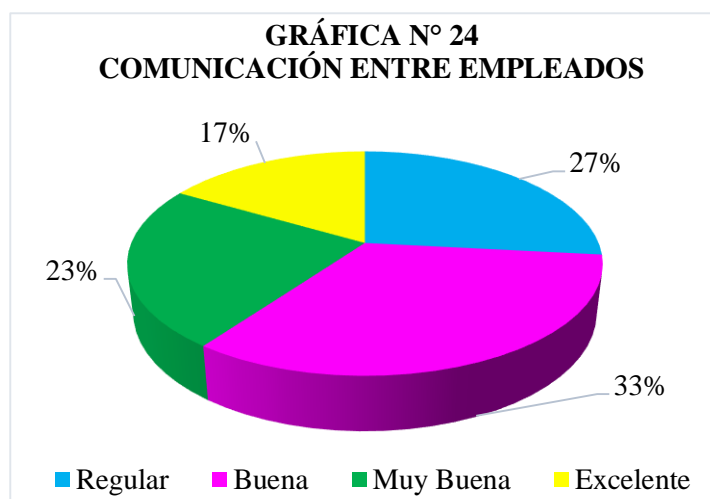
21- ¿Cómo califica la comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

Objetivo: Evaluar el tipo de comunicación que manejan internamente en la Institución.

TABLA N° 24
COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	8	27 %
Buena	10	33 %
Muy Buena	7	23 %
Excelente	5	17 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 24.

Análisis e Interpretación

Un 27% considera que la comunicación dentro de la Institución es Regular, para un 33% es Buena, el 23% opina que es Muy buena y el 17% que es Excelente, determinándose que la mayoría califica la comunicación de empleados entre Regular y Buena, lo que significa que tiene aspectos que le obstaculizan para que no sea en su totalidad Excelente.

22- A su criterio, ¿Los objetivos institucionales se buscan cumplir como un solo equipo de trabajo?

Objetivo: Identificar si a los empleados les gusta trabajar en equipo.

TABLA N° 25
TRABAJO EN EQUIPO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	26	87 %
No	4	13 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 25.

Análisis e Interpretación

El 87% de los empleados encuestados opinan que Si buscan cumplir sus objetivos como un solo equipo, mientras que el 13% dice que No, dejando claro que si les gusta trabajar en equipo.

23- ¿Realizan capacitaciones a los empleados?

Objetivo: Determinar si les capacitan a los empleados de manera de aumentar así su capacidad productiva.

TABLA N° 26
RECIBEN CAPACITACIONES

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	17	57 %
No	13	43 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 26.

Análisis e Interpretación

El 57% de los empleados encuestados opinan que Si les capacitan, mientras que el 43% dice que No, demostrando que aunque si reciben capacitaciones, puede que no sea para todos los empleados.

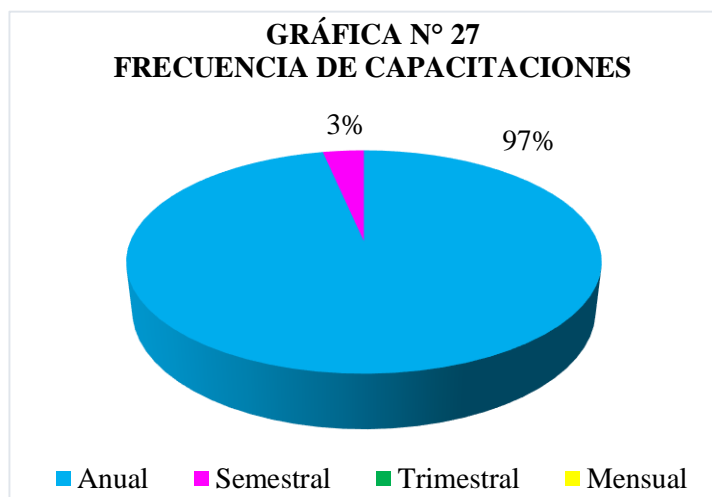
24- ¿Cada cuánto tiempo realizan las capacitaciones?

Objetivo: Conocer cada con que periodicidad realizan las capacitaciones.

TABLA N° 27
FRECUENCIA DE CAPACITACIONES

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Al año	29	97 %
Cada semestre	1	3 %
Cada trimestre	0	0 %
Cada mes	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 27.

Análisis e Interpretación

El 97% opina que las capacitaciones las reciben una vez al año, pero un 3% dice que cada semestre, determinándose que al ser anual la frecuencia con que se les capacita a los empleados es muy extensa generando una retroalimentación lenta.

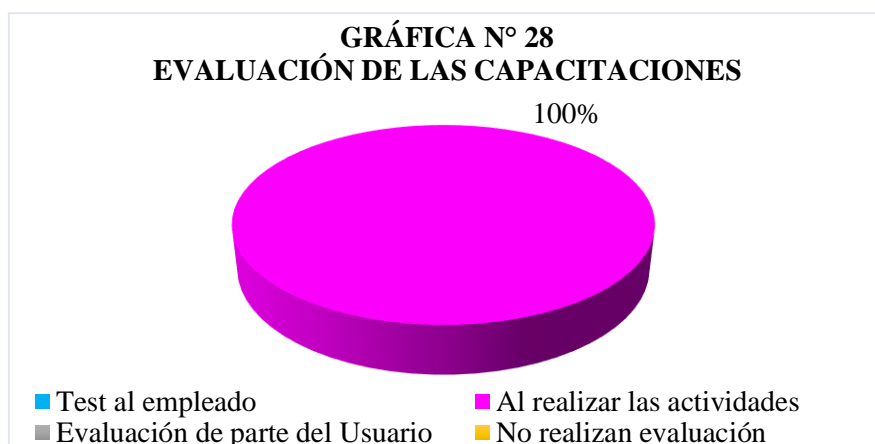
25- ¿De qué manera evalúan la efectividad y cambios que generan los temas de las capacitaciones en el personal?

Objetivo: Conocer la forma en que miden los resultados que las capacitaciones generan en los empleados.

TABLA N° 28
EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Por medio de un test al empleado	0	0 %
Cuando realiza sus actividades	30	100 %
Por medio de una evaluación por parte del usuario	0	0 %
No se realiza evaluación	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 28.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan que la forma en que miden los resultados de las capacitaciones que reciben, es cuando realizan sus actividades, detectándose que no existe ningún otro método de medición.

26- ¿Considera usted, que toman en cuenta su opinión para realizar actividades en beneficio de la institución?

Objetivo: Descubrir el grado de participación que tienen los empleados para tomar decisiones en la Institución.

TABLA N° 29
CONSIDERAN SU OPINIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	14	47 %
No	16	53 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 29.

Análisis e Interpretación

El 47% de los empleados encuestados opinan que Si les consideran su opinión, mientras que el 53% dice que No, demostrando que No toman en cuenta la opinión de los empleados en las decisiones dentro de la Institución.

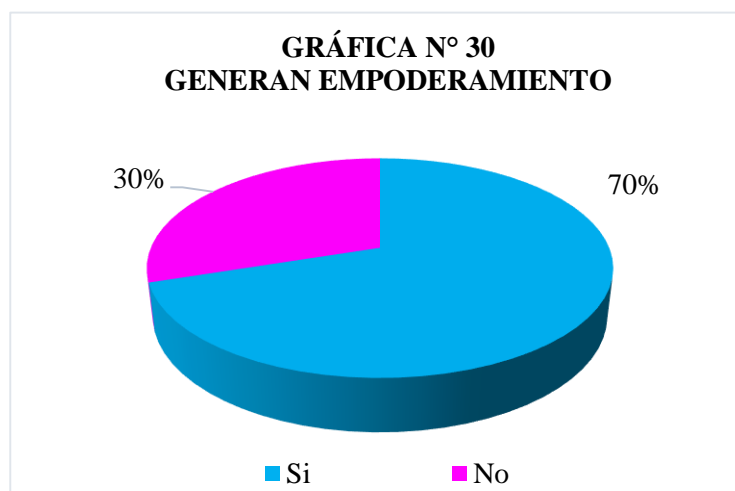
27- A su criterio, ¿La Alcaldía genera empoderamiento de funciones a sus empleados?

Objetivo: Identificar si los altos mandos generan empoderamiento a los empleados para realizar sus actividades.

TABLA N° 30
GENERAN EMPODERAMIENTO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	21	70 %
No	9	30 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 30.

Análisis e Interpretación

El 70% de los empleados encuestados opinan que Si generan empoderamiento, mientras que el 30% dice que No, demostrando que Si proporcionan mayor responsabilidad a los empleados para actuar en tomar decisiones dentro de la Institución cuando lo amerite.

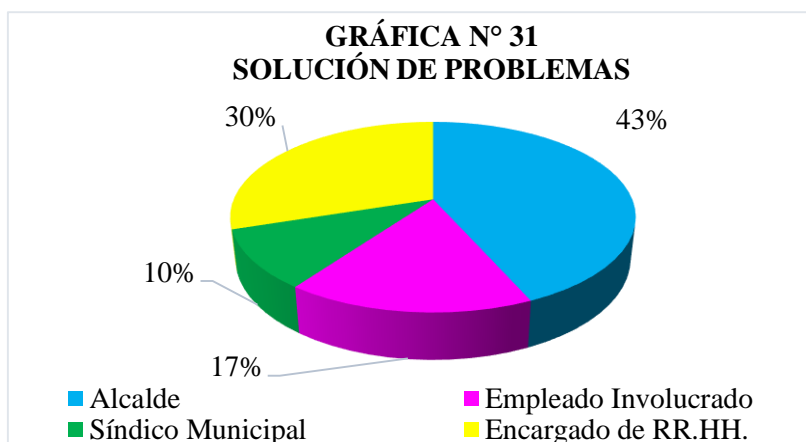
28- ¿Cuándo se genera un problema en la Alcaldía, quien es el encargado de resolverlo?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen claridad de mando para saber a quién acudir en caso de presentarse un problema.

TABLA N° 31
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Alcalde	13	43 %
El Empleado directamente involucrado	5	17 %
Síndico Municipal	3	10 %
Encargado de RR.HH.	9	30 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 31.

Análisis e Interpretación

Con un 43% de los empleados encuestados se identifica que el encargado de resolver un problema en caso de presentarse es el Alcalde, el 17% opina que es el empleado directamente involucrado, un 10% dice que es el Síndico municipal, mientras que el 30% restante opina que es el encargado de RR.HH., demostrando que en su mayoría es el Alcalde el encargado de resolverlos.

29- ¿Cuentan con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

Objetivo: Conocer si cuentan con una persona que oriente a los usuarios sobre cómo realizar los diferentes tramites en la Alcaldía

TABLA N° 32
CASETA PARA INFORMACIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	30	100 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 32.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan que No existe caseta de información rápida para orientar a los usuarios sobre el proceso a realizar para cuando solicitan un determinado trámite.

30- ¿Utilizan técnicas o métodos para ayudar a evitar o disminuir el estrés laboral de los empleados?

Objetivo: Determinar si actualmente implementan un método o técnica que contribuya a minimizar el estrés en los empleados.

TABLA N° 33
ESTRÉS LABORAL

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	30	100 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 33.

Análisis e Interpretación

Para el 100% de los empleados encuestados actualmente No se implementan métodos o técnicas para minimizar el estrés laboral, siendo este un factor negativo que no está siendo tratado para aumentar la productividad de los mismos.

31- ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindar una atención correcta al ciudadano?

Objetivo: Verificar si a los empleados les gusta trabajar en equipo y si lo fomentan.

TABLA N° 34
TRABAJO EN EQUIPO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	6	20 %
No	24	80 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 34.

Análisis e Interpretación

El 20% de los empleados encuestados opinan que Si buscan ayudarse entre si cuando lo requiere, mientras que el 80% dice que No, demostrando que no se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindar una atención correcta al ciudadano.

32- ¿Se ha enfrentado a situaciones de cambio en su lugar de trabajo alguna vez?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen la capacidad para adaptarse a cambios en su lugar de trabajo.

TABLA N° 35
CAMBIOS EN SU LUGAR DE TRABAJO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	10	33 %
No	20	67 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 35.

Análisis e Interpretación

El 33% de los empleados encuestados opinan que Si han enfrentado cambios en su lugar de trabajo, mientras que el 67% dice que No, identificándose que la mayoría de empleados no han enfrentado algún cambio, lo cual para ellos sería un reto saber de qué manera actuar para asimilarlo.

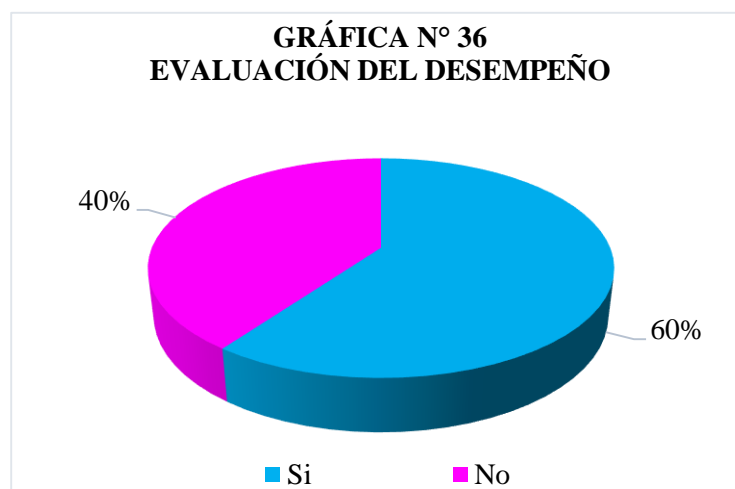
33- ¿Implementan Evaluación del Desempeño a los miembros de la municipalidad?

Objetivo: Identificar si realizan evaluación del desempeño como herramienta de control.

TABLA N° 36
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	18	60 %
No	12	40 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 36.

Análisis e Interpretación

El 60% de los empleados encuestados opinan que Si les realizan evaluación del desempeño, mientras que el 40% dice que No, reflejando la mayoría de los encuestados que Si implementan una evaluación como herramienta de control.

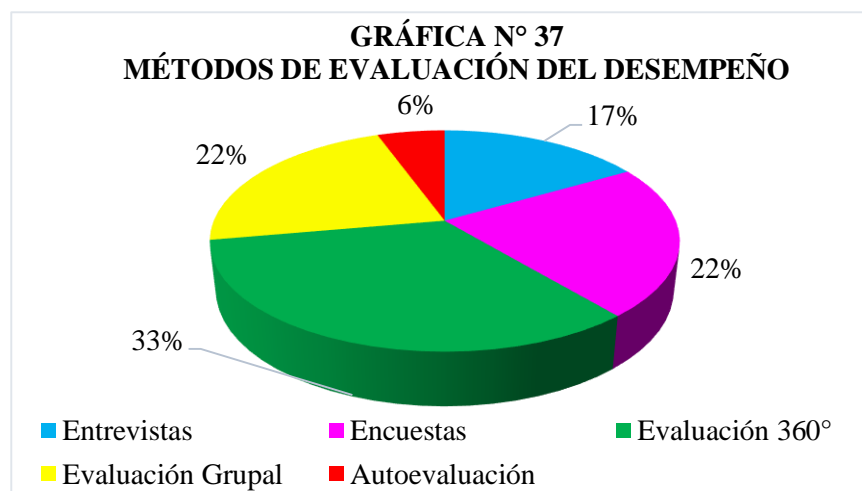
34- Si su respuesta anterior fue Si, ¿Cuáles de los siguientes métodos de evaluación del desempeño son los que implementan?

Objetivo: Conocer cuáles son los métodos de evaluación que les realizan a los empleados.

TABLA N° 37
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Entrevistas	3	17 %
Encuestas	4	22 %
Evaluación 360°	6	33 %
Evaluación Grupal	4	22 %
Autoevaluación	1	6 %
Total	18	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 37.

Análisis e Interpretación

El 17% de los empleados encuestados opinan que les realizan Entrevistas como método de evaluación del desempeño, un 22% dice que por medio de Encuestas, el 33% por la Evaluación 360°, un 22% por Evaluación grupal y el 22% restante por Autoevaluación, reflejando la mayoría de los encuestados que el método más usado es la Evaluación 360°.

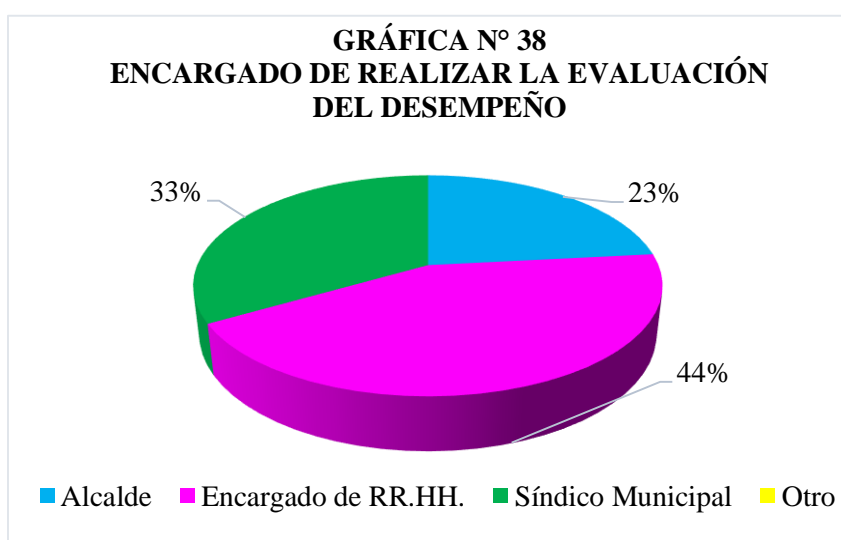
35- ¿Quién es el encargado de Realizar la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Identificar si tienen definido quien es el encargado de realizar la evaluación del desempeño a los empleados.

TABLA N° 38
ENCARGADO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Alcalde	7	23 %
Encargado de RR.HH	13	44 %
Síndico Municipal	10	33 %
Otro (Mencione)	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 38.

Análisis e Interpretación

El 23% de los empleados encuestados opinan que las evaluaciones del desempeño las realiza el Alcalde, un 44% opina que el responsable es el Encargado de recursos humanos y el 33% restante dice que es el Síndico municipal, deduciéndose que quien realiza en su mayoría las evaluaciones es el Encargado de recursos humano.

36-¿Les informan con anticipación cuando realizarán la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Conocer si existe buena comunicación entre los empleados de la Municipalidad.

TABLA N° 39
SABEN CON ANTICIPACION CUANDO LES EVALUARAN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	11	37 %
No	19	63 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 39.

Análisis e Interpretación

El 37% de los empleados encuestados opinan que Si les informan cuando les realizaran la evaluación del desempeño, mientras que el 63% dice que No, reflejando la mayoría de los encuestados que No les hacen de su conocimiento cuando les evaluarán sino que lo hacen de manera inesperada.

37- ¿Con que frecuencia realizan la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Determinar la periodicidad con la que les evalúan su desempeño a los empleados de la Alcaldía.

TABLA N° 40
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Al año	30	100 %
Cada Semestre	0	0 %
Cada Trimestre	0	0 %
Cada Mes	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 40.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan que la frecuencia con la que les evalúan su desempeño es una vez Al año, por lo que se determina que se realizan con una frecuencia muy poco repetitiva, aspecto que debe considerarse para mejorarlo.

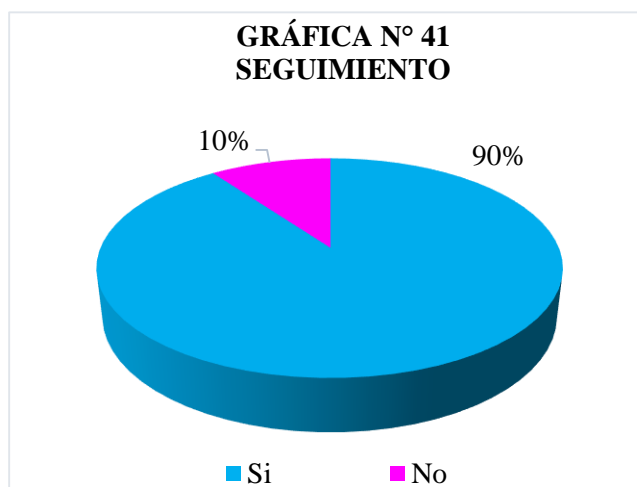
38- ¿Dan seguimiento a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

Objetivo: Identificar si se cuenta con un seguimiento para mejorar los hallazgos determinados con la evaluación del desempeño a los empleados.

TABLA N° 41
SEGUIMIENTO

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	27	90 %
No	3	10 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 41.

Análisis e Interpretación

El 90% de los empleados encuestados opinan que Si dan seguimiento a la Evaluación del desempeño, mientras que un 10% opina que No, dejando claro que la mayoría opina con una frecuencia muy representativa que Si implementan un seguimiento a los resultados obtenidos para buscar mejorar la productividad de los empleados.

39- ¿Actualmente cuentan con buzón de quejas y sugerencias para los usuarios en las instalaciones de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si tienen un medio por el cual conocer la opinión de los usuarios con respecto a la atención al visitar la Alcaldía para realizar un trámite.

TABLA N° 42
BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	30	100 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 42.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan que No cuentan con un Buzón de quejas y sugerencias en la Alcaldía para poder conocer la opinión del usuario cada vez que realiza un trámite y mejorar aspectos que puedan estar generando inconveniente.

40- ¿Considera que la realización de un plan de mejora para los empleados de la Alcaldía, traería beneficios positivos?

Objetivo: Identificar si están dispuestos a que se implemente un plan de mejora en las áreas con problemas.

TABLA N° 43
REALIZAR UN PLAN DE MEJORA

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	30	100 %
No	0	0 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Abril 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 43.

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados opinan que Si atraería beneficios positivos el implementar un plan de mejora, por lo que se determina que por unanimidad si aceptan que se realice.

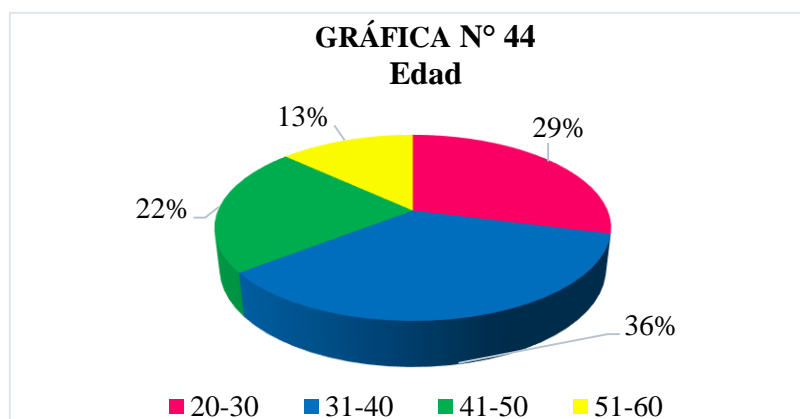
4.3 Análisis de datos obtenidos de las encuestas realizadas a los Usuarios de la Alcaldía de Concepción Batres.

EDAD

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los usuarios que contestaron el instrumento.

TABLA N° 44		
Edad		
Rango de Edades	Frecuencia	Frecuencia Relativa
20-30	22	29%
31-40	27	36%
41-50	17	22%
51-60	10	13%
Total	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 44.

Análisis e Interpretación

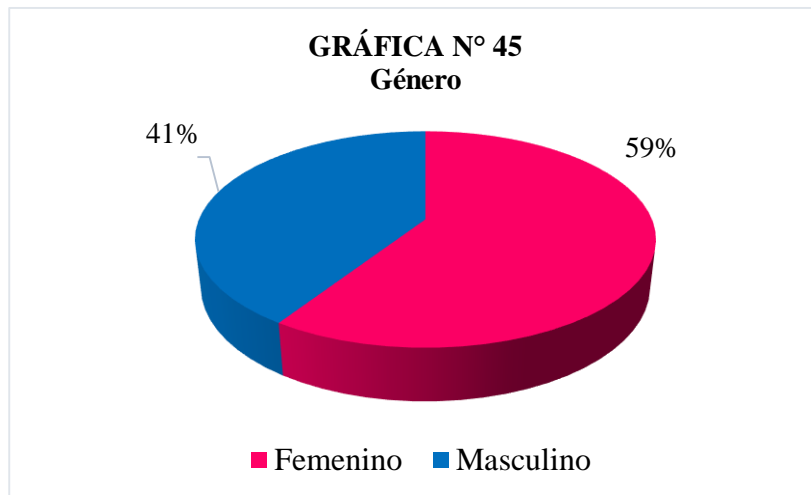
Las edades de este estudio son muy diversas ya que se tomó en cuenta un número considerable de habitantes del Municipio de Batres. Representando los diferentes rangos de edades; de 31-40 con un 36%, de 20-30 con 29%, de 41-50 con 22% y por último con un 13% el cual representa las edades de 51-60.

GÉNERO

Objetivo: Clasificar por genero a las personas que contestaron el instrumento.

TABLA N° 45		
Género		
Género	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Femenino	45	59%
Masculino	31	41%
Total	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 45.

Análisis e Interpretación

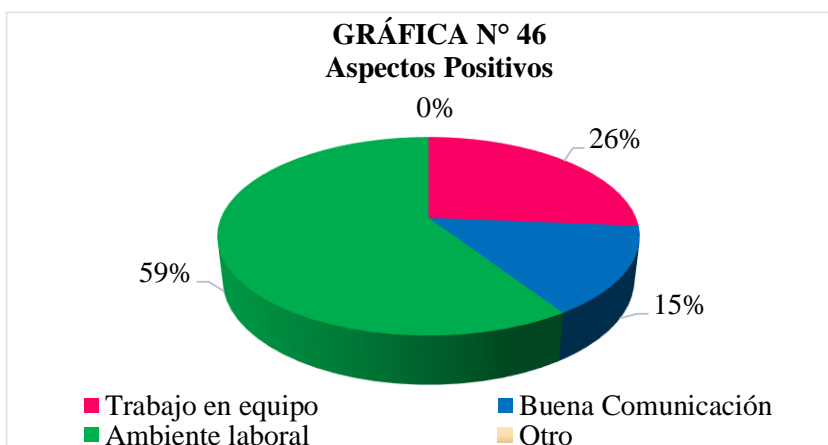
Se determina que la mayoría de usuarios que se tomaron en cuenta para el estudio de dicha Alcaldía son del género femenino, las cuales son representadas con un 59% y el resto con un 41% son masculinos.

Pregunta 1: De los siguientes aspectos positivos, ¿Cuáles considera que resaltan más en el personal de la Alcaldía cuando usted realiza un trámite?

Objetivo: Determinar qué aspectos positivos resaltan más al momento de realizar un trámite en la Alcaldía.

TABLA N° 46		
Aspectos positivos		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Trabajo en equipo	20	26%
Buena comunicación	11	15%
Ambiente Laboral	45	59%
Otro	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 46.

Análisis e Interpretación

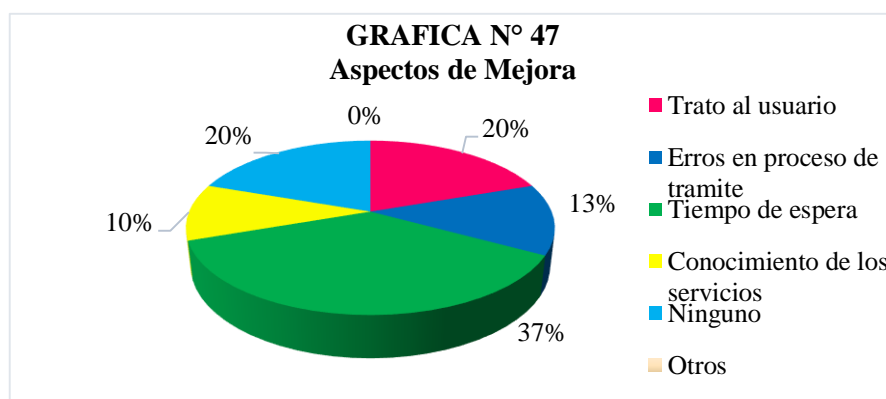
Los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres expresaron que el aspecto más positivo en dicha institución es el Ambiente laboral con un 59%, el Trabajo en equipo con un 26%, Ambiente laboral con 15% y la opción Otro que no tuvo relevancia con un 0%.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos considera que debe mejorarse en la Alcaldía para que brinden un servicio de calidad cuando usted lo solicite?

Objetivo: Evaluar qué aspectos debe de mejorar la Alcaldía al momento de brindar los servicios que se soliciten.

TABLA N° 47		
Aspectos de Mejora		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Trato al usuario	15	20%
Error en el proceso del trámite solicitado	10	13%
Tiempo de espera	28	37%
Conocimiento de los servicios	8	10%
Ninguno	15	20%
Otros	0	0%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 47.

Análisis e Interpretación

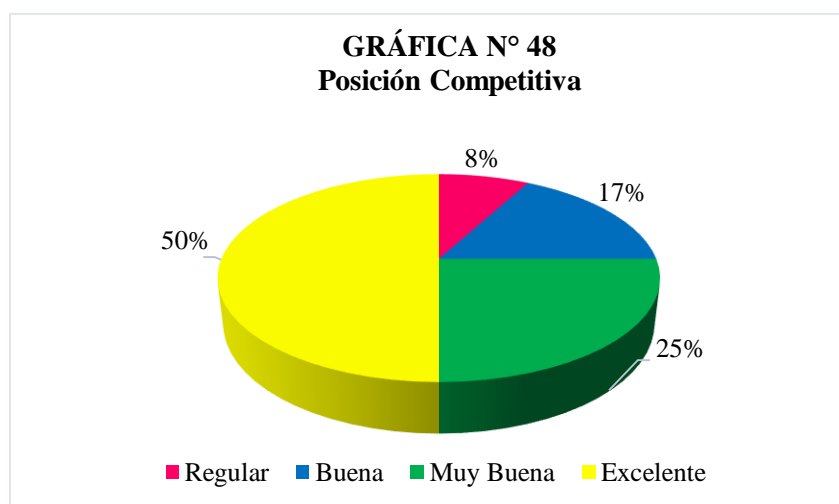
Los usuarios manifiestan la mejora en los aspectos más relevantes para que se les brinden un mejor servicio. Con los datos obtenidos se determina que el 37% desea que se mejore el Tiempo de espera, seguido de un 20% para el Trato al usuario y Ninguno, con un 13% Errores en proceso de trámite, 10% Conocimiento de los servicios y por último la opción Otros con un 0%.

Pregunta 3: A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de servicios?

Objetivo: Evaluar la competitividad de la Institución en comparación con otras Alcaldías, en cuanto a la prestación de servicios.

TABLA N° 48		
Posición Competitiva		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	6	8%
Buena	13	17%
Muy Buena	19	25%
Excelente	38	50%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 48.

Análisis e Interpretación

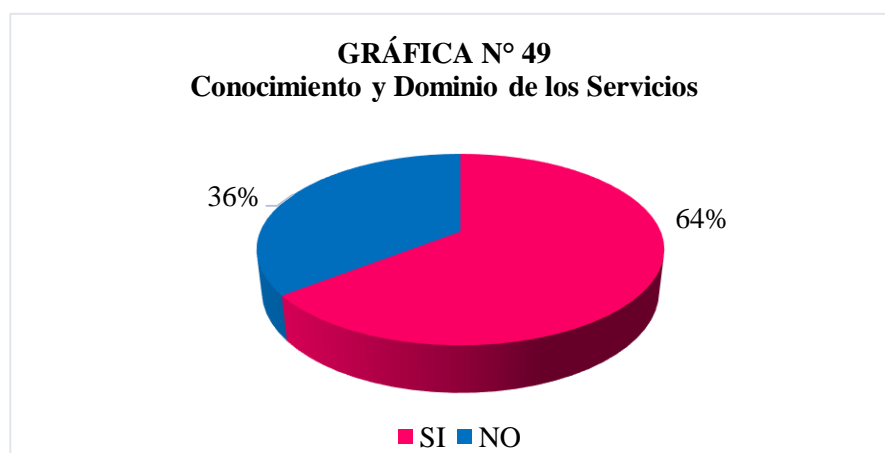
Con esta pregunta se identificó la posición competitiva de la Institución frente a otras alcaldías en la prestación de servicios, según la opinión de los usuarios sobresale la Excelencia con un 50%, seguido de un 25% con Muy Buena, luego con 17% Buena y por último con 8% Regular.

Pregunta 4: A su criterio, ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que usted solicita?

Objetivo: Diagnosticar si el personal de la Alcaldía tiene el conocimiento y dominio de los servicios solicitados por el usuario.

TABLA N° 49		
Conocimiento y Dominio de los Servicios		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	49	64%
No	27	36%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 49.

Análisis e Interpretación

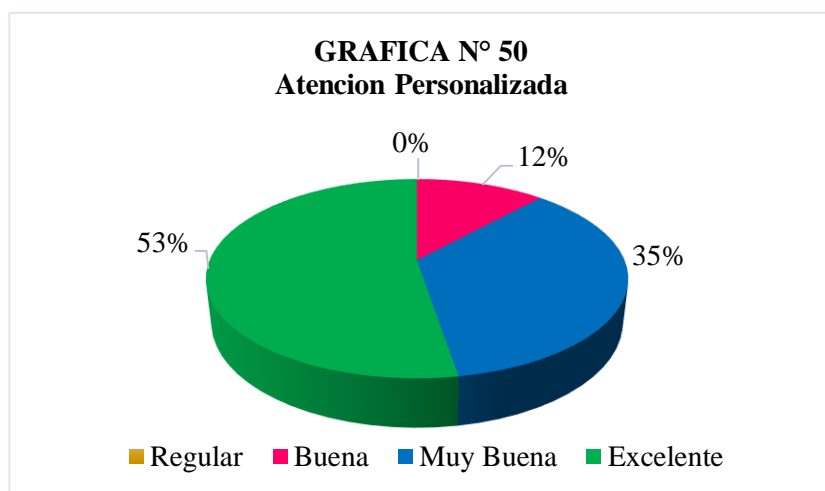
La opinión de los usuarios sobre el conocimiento y dominio de los servicios que brinda la Alcaldía, en su mayoría seleccionaron que SI representado con un 64% y el resto selecciono que NO con un 36%.

Pregunta 5: ¿Cómo califica usted la atención personalizada que recibe por parte de los empleados municipales?

Objetivo: Evaluar la atención personalizada que brindan los empleados municipales a los usuarios.

TABLA N° 50		
Atención Personalizada		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	0	0%
Buena	9	12%
Muy buena	27	35%
Excelente	40	53%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 50.

Análisis e Interpretación

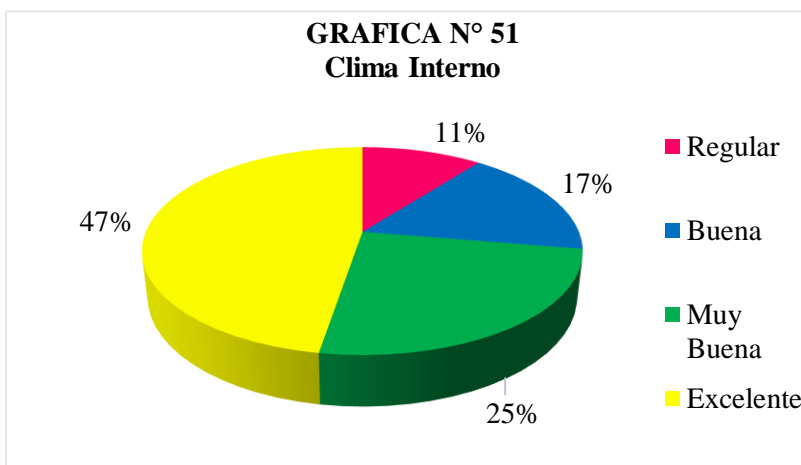
En esta pregunta se identificó como evalúan los usuarios la atención personalizada por parte de los empleados municipales; teniendo como resultado con un 53% Excelente, 35% Muy buena, 12% Buena y sin relevancia la opción Regular con un 0%.

Pregunta 6: ¿Cómo califica el Clima Interno de la Institución?

Objetivo: Analizar cómo es el Clima Interno en la Institución desde el punto de vista del usuario.

TABLA N° 51 Clima Interno		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	8	11%
Buena	13	17%
Muy buena	19	25%
Excelente	36	47%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 51.

Análisis e Interpretación

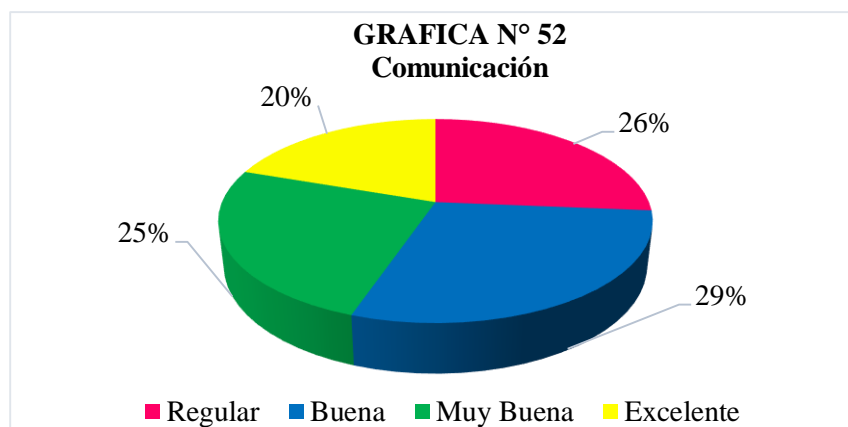
Los usuarios manifestaron mediante sus respuestas en las encuestas que el clima interno en la institución resalta la opción Excelente con un 47%, Muy buena con 25%, Buena con 17% y Regular con 11%.

Pregunta 7: ¿Cómo califica la comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

Objetivo: Evaluar por medio de los usuarios como se refleja la comunicación entre los empleados al momento de transmitir información.

TABLA N° 52 Comunicación		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Regular	20	26%
Buena	22	29%
Muy buena	19	25%
Excelente	15	20%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 52.

Análisis e Interpretación

Mediante las respuestas obtenidas por los usuarios se puede deducir que los empleados tienen Buena comunicación al momento de transmitir información lo cual se representa con los siguientes porcentajes: Buena con 29%, Regular con 26%, Muy buena con 25% y Excelente con 20%.

Pregunta 8: ¿Cuenta con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

Objetivo: Demostrar si la Alcaldía cuenta con una caseta para brindar información a los usuarios al momento de realizar algún trámite.

TABLA N° 53		
Caseta de Información		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	76	100%
TOTAL	0	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 53.

Análisis e Interpretación

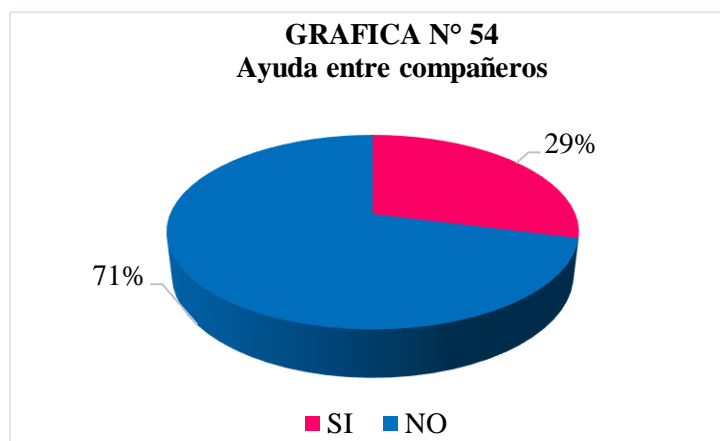
Los usuarios señalaron que la Alcaldía no cuenta con una caseta de información rápida, tales respuestas se representan con los siguientes porcentajes: NO con el 100% y SI con el 0%.

Pregunta 9: ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindarle una atención correcta cuando usted realiza trámites en la Alcaldía?

Objetivo: Probar si los empleados de la Alcaldía se ayudan mutuamente para brindar una atención correcta al usuario al momento que realizan algún trámite.

TABLA N° 54		
Ayuda entre compañeros		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	22	29%
No	54	71%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 54.

Análisis e Interpretación

La ayuda mutua entre los empleados de la Alcaldía es de poca participación, según las respuestas obtenidas mediante los usuarios se reflejan con un 71% SI y con un 29% NO.

Pregunta 10: ¿Cuenta actualmente la Alcaldía con buzón de sugerencias para los usuarios?

Objetivo: Identificar si la Alcaldía actualmente tiene buzón de sugerencias para los usuarios.

TABLA N° 55		
Buzón de sugerencias		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	76	100%
TOTAL	76	100%

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Usulután 2019.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 55.

Análisis e Interpretación

Del número total de usuarios tomados en cuenta para este estudio, coincidieron en su totalidad que la Alcaldía no cuenta con un buzón de sugerencias, tales respuestas se representan con los porcentajes siguientes: NO con un 100% y SI con 0%.

4.4 Tabla de Conclusiones

Cuadro 1/4

PREGUNTAS	ENCARGADO DE RR.HH.	EMPLEADOS	USUARIOS
1-11	<p>Entre los problemas que el encargado de RRHH encuentra son la <u>Evaluación del Desempeño</u> ya que esta consiente que solo se realiza una vez al año y esto dificulta mejorar rápidamente puntos que estén débiles en los empleados, de igual forma el <u>Clima Organizacional</u> es otra problemática gracias a que la administración anterior fomento durante nueve años la división de grupos dentro de la alcaldía favoreciendo a sus preferidos. También considera que las formas de <u>Motivación</u> que se implementan actualmente son sin efecto, por lo que este factor también les influye negativamente.</p> <p>Además las otras áreas del Recurso Humano no se tocarán debido a que según lo investigado se encuentran bien actualmente, como lo es en Descripción de Puestos (Manuales), Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Higiene y Seguridad, etc.</p>	<p>Según los empleados, los que para ellos resulta un factor con problemas es lo relacionado al Clima Organizacional, Evaluación del Desempeño, Relaciones Interpersonales y Capacitación, sin embargo además de estos factores mencionados anteriormente, la mayoría opina que no les enseñan sobre Higiene y Seguridad Ocupacional.</p>	<p>Mediante las opiniones de los usuarios se logra determinar que la Alcaldía posee con un buen Clima Organizacional y buen trabajo en equipo logrando que los usuarios se sientan satisfechos al momento de visitar la institucion; por otra parte se reflejo la necesidad de una mejora de los tiempos de esperas y el trato al usuario al momento de realizar tramites pero a su vez describen una excelente posición competitiva en comparación con otras Alcaldías en cuanto a la prestación de servicios.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTAS	ENCARGADO DE RR.HH.	EMPLEADOS	USUARIOS
12-16	<p>La alcaldía para fortalecer las capacidades del capital humano ha puesto en marcha un plan de capacitación que les ha dado resultados ya que se ha mejorado la atención al usuario, cada trabajador tiene conocimiento sobre lo relacionado a su área de trabajo, pero no así sobre otras áreas. La atención que los trabajadores brindan a los usuarios en considerada muy buena ya que quejas no se han tenido, pero para ir mejorando cada vez se realiza una evaluación del desempeño cada fin de año a los empleados para ver los puntos débiles y mejorarlos el próximo año.</p> <p>Aclarando que dicho plan de capacitaciones es implementado en algunas áreas nada más.</p>	<p>Anteriormente esta municipalidad No ha puesto en marcha un plan de mejora, pero si cuenta con solvencia económica para ejecutar uno. Es importante mencionar que no todos los empleados tienen los conocimientos y dominios de los servicios que brindan al ciudadano, aunque califican como buena la atención que brindan al usuario, deben mejorar algunos aspectos, además no se realiza una medición de la productividad del Recurso Humano de la institución.</p>	<p>El conocimiento y dominio de los empleados para los servicios que el usuario solicita es de vital importancia, ya que su prioridad es el buen servicio a la municipalidad y por lo que un buen grupo de usuarios los califican de forma excelente en este ámbito, de igual manera en la atención personalizada, ya que el ciudadano siente la importancia que les brindan y el acercamiento con la institución al momento de hacer uso de los servicios.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

PREGUNTAS	ENCARGADO DE RR.HH.	EMPLEADOS	USUARIOS
17-29	<p>Ahora el clima interno es bueno ya que se ha fomentado el compañerismo y gracias a eso el desempeño de los empleados ha mejorado. El hacer festejos por días celebres es una forma de motivar al empleado por ejemplo celebrar el día del trabajador, del padre, de la madre, de la secretaria, entre otros también se ofrecen incentivos monetarios a los empleados que consisten en un par de bonos al año y de igual forma se les brinda oportunidades de desarrollo si uno de ellos desea estudiar la alcaldía les brinda horarios de estudio. Los empleados si se integran de una manera adecuada ya se les han asignado tareas y las han realizado de una muy buena forma y esto es gracias también a las capacitaciones que se les brindan constantemente y los cambios en su labor realizada son los resultados de las capacitaciones. Una forma de que los empleados se sientan tomados en cuenta por sus jefes es cuando se realizan actividades y se les pide su opinión o que ellos organicen dichas actividades. Al generarse un problema se trata de resolver con el jefe inmediato y si aun así no hay solución pues se debe acudir a quien sigue en la cadena de mando. Con una caseta de orientación al usuario no se cuenta, pero si con una persona encargada de recibir al usuario en la puerta y preguntarle a que trámite se dirige y mostrarle a donde debe dirigirse.</p>	<p>Clasifican el clima como Bueno, a pesar de que No reciben incentivos y que actualmente no utilizan ninguna estrategia de motivación, pero la mayoría se inclina que una estrategia que les gustaría se implementara es las celebraciones internas. En cuanto a la comunicación entre empleados la clasifican como buena, buscan cumplir su trabajo como un solo equipo, si les realizan capacitaciones cada año y la forma de medir los resultados de estas capacitaciones es cuando el empleado realiza sus actividades, sin embargo no toman en cuenta la opinión del empleado para tomar decisiones en beneficio de la alcaldía, no obstante si generan empoderamiento con el propósito de facilitar la realización de sus funciones, pero al presentarse un problema en su mayoría quien los resuelve es el alcalde, y no cuentan con caseta de información rápida.</p>	<p>Al calificar el clima interno de la institución se pudo observar que en las respuestas predomina la excelencia con un buen puntaje ya que este aspecto es prioridad para el funcionamiento de la alcaldía, pero en el ámbito de la comunicación dentro de la institución los empleados no muestran coordinación al momento de transmitir información, difieren uno de los otros por lo que se dificultan el desarrollo de los procesos para ayudar a la municipalidad. Al momento de realizar un trámite, las personas muchas veces no tienen conocimiento del proceso que deben realizar ya que no tienen una caseta de información rápida para orientar a los usuarios sobre como realizar algún trámite, lo cual retrasa los procesos y aumentan los tiempos de espera que es lo que las respuestas reflejan.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 4/4

PREGUNTAS	ENCARGADO DE RR.HH.	EMPLEADOS	USUARIOS
30-40	<p>Para reducir el estrés laboral las únicas distracciones con las que se cuentan es cuando se realizan simulacros por parte de protección civil, aunque esto no debería formar parte de una forma de reducir el estrés. A pesar de las divisiones grupales con las que la administración actual encontró la municipalidad ahora todos fomentan el compañerismo y siempre están atentos a ayudarse entre sí. La evaluación del desempeño que se les realiza a los empleados se realiza una vez al año y hay una comisión evaluadora que se encarga de llevarlo a cabo y medir los resultados para poder mejorar en los puntos deficientes de cada trabajador que sean encontrados. Dicha evaluación ya es de conocimiento de todos los empleados que debe de realizarse ya que la ley lo estipula. Actualmente no se está midiendo el grado de satisfacción de los usuarios ya que no se cuenta con un buzón de sugerencias. Realizar un Plan de Mejora que ayude a los empleados de la municipalidad resultaría positivo.</p>	<p>No tienen técnicas para ayudarle a disminuir el estrés a los empleados considerando que ya han enfrentado cambios en su lugar de trabajo. Si implementan evaluación del desempeño utilizando la evaluación 360°, realizándolas el encargado del área de RR.HH., resaltando también que no les avisan con anticipación cuando la aran, las realizan al año, y si dan seguimiento luego de realizadas. No cuentan con buzón de quejas y sugerencias para que el usuario pueda dar su crítica, por lo que si consideran que un plan de mejora les traería beneficios positivos.</p>	<p>Para brindar una atención correcta deben de trabajar en equipo uno con otro cuando se realiza un tramite y por las respuestas obtenidos mediante las encuestas, más de la mitad expresó que en la municipalidad si se muestran atentos todo el personal; aunque no todos están conformes del servicio que prestan y no les es posible de manifestar sus opiniones o sugerencias ya que dentro de la Alcaldía no poseen un buzón de sugerencia para los usuarios, lo cual dificulta a la institución, pues limita a no saber en lo que se falla y lo que se tiene que mejorar para mantener una buena posición frente a la comunidad y en comparación con otras Alcaldías.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.1 Conclusiones y Recomendaciones

Cuadro 1/2

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Según los resultados obtenidos de los instrumentos pasados para recopilar información se determina que tanto para el encargado de Recursos Humanos, como para los Empleados un factor a mejorar es el Clima Organizacional, Evaluación del Desempeño y Relaciones Interpersonales, ya que manifestaron que eso les afecta en la realización de sus actividades, dejando claro también que a pesar de todo eso ellos buscan brindar siempre una buena atención a los Usuarios, lo cuales opinan estar a gusto con el trato que reciben de los miembros de la Alcaldía, sin embargo piden que se mejore más en cuanto a los tiempos de espera y Trato al Usuario. Además se identifica una contradicción entre la opinión de los empleados con respecto a la del Encargado y esto se debe a que lo hacen por simple oposición y dejar en mal a la actual administración por el hecho de no compartir sus misma ideología política, dejándose evidenciado con mayor claridad que el clima organizacional no es adecuado.</p> <p>Aclarar también que las demás áreas del Recuso Humano no se tocarán debido a que según lo investigado se encuentran bien actualmente, como lo es en Descripción de Puestos (Manuales), Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Higiene y Seguridad, etc.</p>	<p>Diseñar y ejecutar técnicas que contribuyan a mejorar el Clima Organizacional, considerar técnicas o métodos de Evaluación del Desempeño como herramienta de control y fomentar buenas Relaciones Interpersonales entre los empleados, de manera que permita aumentar el rendimiento de los mismos.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Anteriormente la Municipalidad no ha ejecutado ningún plan de mejora para el área de Recursos Humanos, pero en caso de implementarse uno, cuentan con la disposición de realizarlo tanto los empleados como el encargado de recursos humanos, además no tienen una forma adecuada de medir la productividad del recurso humano por lo que es un factor a considerar para mejorarlo.</p> <p>Es importante aclarar que existen algunas contradicciones en las respuestas por parte de los empleados y el encargado, pero esto es como resultado de la negatividad del clima organizacional que se maneja por el hecho de tener diferentes inclinaciones políticas.</p>	<p>Ejecutar un Plan de Mejora que considere todos los factores a corregir tales como Clima Organizacional, Motivación y Métodos de Evaluación del rendimiento para los empleados de la Institución, este último con periodos definidos para ejecutarse, de manera que permita identificar deficiencias y posteriormente buscar fortalecerlas.</p>
<p>Hacen falta incentivos que generen en el empleado satisfacción para que este pueda realizar motivado y de mejor manera sus funciones, deben mejorarse los canales de comunicación para que cuando una información se genere, tenga la veracidad y credibilidad necesaria, así mismo considerar la opinión de cada miembro dentro de la institución al momento de tomar decisiones en beneficio de la misma.</p>	<p>Utilizar técnicas de motivación e incentivos que ayuden a los empleados a realizar sus actividades con mayor compromiso.</p>
<p>Hacen falta técnicas que contribuyan a minimizar los niveles de estrés en los empleados.</p>	<p>Aplicar técnicas que contribuyan a minimizar los niveles de estrés en los empleados.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO V

5.0 Plan de Mejora para Fortalecer la Productividad del Capital Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután, Año 2019.

5.1. Resumen Ejecutivo

Realizar un plan de mejora para fortalecer la productividad del capital humano es de gran importancia dentro de las instituciones, ya que les permite ir mejorando en los aspectos que presenten deficiencias y así lograr satisfactoriamente el cumplimiento de los objetivos de la misma. En este caso se expone la necesidad de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres con respecto a problemas que presenta en el área de recursos humanos y los aspectos que se ven afectados con el mismo. Por tal razón se le propone un Plan de Mejora que le permitirá subsanar las deficiencias presentadas en la parte de clima organizacional, estrés laboral, motivación y evaluación del desempeño.

La Municipalidad no contaba con una puerta que les diera solución a los aspectos afectados dentro de su recurso humano y que a su vez han sido percibidos por los usuarios, por tal razón se considera que para dar fin a esto se debe desarrollar un plan de mejora que contenga objetivos, por lo que, para definir el curso de dicho plan deben formarse estrategias para saber de qué forma lograr los objetivos, tácticas para saber qué método se debe desarrollar para ejecutar una estrategia, descripción para explicar de qué manera se llevará a cabo en plan de mejora, procedimientos para saber de qué forma determinada se debe hacer, indicadores que nos sirvan para cuantificar y evaluar los que se está logrando, beneficios esperados que tengan relación con el objetivo que se espera cumplir, cronograma para ser consiente del tiempo que llevaran los procesos y acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos y un presupuesto en donde se conozca todos los gastos en los que se incurrirá al desarrollar el plan de mejora.

5.2. Alcance del Modelo Propuesto

La propuesta va dirigida al fortalecimiento del capital humano que labora en la Alcaldía Municipal de Concepción Batres y por ende se ven beneficiados los usuarios de esta.

Se pretende abordar temas que han resultado con deficiencia dentro de la municipalidad luego de haber realizado el estudio de investigación, dichos temas son enfocados a los problemas de Motivación Laboral, Clima Organizacional, Estrés Laboral y Evaluación del Desempeño.

Con la propuesta se pretende lograr que dentro de la municipalidad se mejoren los problemas mencionados en el párrafo anterior, los cuales se identificaron en el estudio de investigación para que así el capital humano se vea beneficiado y pueda mejorar en sus actividades laborales y de esta forma se brinde una mejor atención y servicio al usuario que visita la municipalidad.

Además debido a que es una Institución Pública se buscará proponer herramientas que incurran en el menor gasto posible, pero que sean eficientes y permitan controlar dichos factores negativos, tomando de apoyo la herramienta de evaluación y medición para identificar que los efectos o resultados de lo que se está implementando sean los esperados.

5.3. Situación Actual

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Buena organización jerárquica. -Adecuada descripción de puestos. -Buen Proceso de Reclutamiento y Selección. -Buena inducción al nuevo empleado. -Conocimientos sobre Higiene y Seguridad Ocupacional. -Claridad de funciones. -Liquidez financiera. -Experiencia del recurso humano. -Integración con la comunidad con diversos proyectos y programas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor productividad del recurso humano. -Competitividad institucional. -Confianza de la ciudadanía en la administración. -Incremento del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios (FODES).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Clima Organizacional deficiente. -Falta de Motivación. -Falta de Incentivos. -Acumulación de Estrés laboral. -Evaluación del desempeño débil. -Riñas políticas entre compañeros. -Falta de buzón de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio en las políticas de Gobierno. -Abandono de planes de mejora. -No ser incluidos en ayudas externas. -Cambios en la normatividad -Compromiso de las autoridades para optimizar el uso de herramientas informáticas. -Pérdida de recursos.

5.4. Diagnóstico

Dentro de la búsqueda sobre antecedentes de un plan de mejora aplicado al área de recursos humanos específicamente al fortalecimiento del mismo, no se encuentra mucha información, dado que los planes de mejora son utilizados mayormente en la “Gestión de Recursos Humanos”, esto es idóneo con empresas del sector privado, las cuales constantemente incorporan nuevo Personal a la realización de sus actividades, lo cual no es así en las Instituciones Públicas, ya que en éstas es un poco menos frecuente incorporar personal nuevo, razón por la cual cuentan muchas veces (o en su mayoría) con un Recurso Humano subutilizado generando improductividad en las funciones que desempeña cada miembro, dejando de lado la capacitación, evaluación del desempeño, motivación, entre otros factores que son claves para que exista un balance adecuado entre lo operativo como lo emocional, sin embargo, se han encontrado planes de mejora para departamentos en específico tal es el caso de la Alcaldía Municipal de Soyapango, además es de mencionar que en la mayoría de trabajos de grado solo se han realizado investigaciones de una forma muy generalizada para el área de recursos humanos, pero los cuales han dado resultados positivos al implementarlos.

Es de recalcar que estos planes sirven como medida de cambio que se toma en una institución para corregir y fortalecer la productividad de la misma, es por ello que, en este contexto, a través del tiempo se ha demostrado que al implementarlos permiten inicialmente identificar las causas que provocan las debilidades que hacen muchas veces que los objetivos y metas se tornen inalcanzables y posteriormente se plantean las diferentes acciones correctivas que deben aplicarse, así como analizar su viabilidad disponiendo de un adecuado seguimiento

y control que traen consigo un incremento en la eficacia y eficiencia, motivar al capital humano a mejorar el nivel de satisfacción y así aumentar su productividad.

En el caso de las Instituciones Públicas como lo son las Alcaldías, el área de Recursos Humanos ha permitido adaptar el personal al entorno y sus constantes cambios, pensar, abordar y analizar los problemas de una forma específica y con una cierta perspectiva temporal, que puedan definir los objetivos que deseen alcanzar a corto y mediano plazo, contemplando las acciones específicas que tienen que llevar a cabo para realizarlos, ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y que esto les facilite un desempeño óptimo de todos los involucrados buscando a su vez la mejora continua, diseñando así un modelo de las competencias y habilidades necesarias en el área de Recursos Humanos para que contribuyan a mantener un ambiente laboral agradable, satisfacción a los clientes internos o externos, etc.

Basado en lo anterior, la Alcaldía Municipal de Concepción Batres no cataloga un plan de mejora como una simple herramienta administrativa, sino que como un fin o una solución a ciertos problemas que se presenten en cualquier área, como un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la municipalidad y al estar consciente de ello llevar a cabo soluciones que generen mejores resultados.

Dicha Alcaldía se encuentra actualmente implementando planes de acción en diferentes áreas; para la deforestación realiza acciones como la planta de árboles, respetar los mantos acuíferos, la colocación de basureros en puntos estratégicos para que los habitantes no tiren basura en las calles, entre otros; para el área deportiva ha creado un equipo de fútbol sala con jóvenes residentes en el municipio que se sienten atraídos por dicho deporte, para el área educativa realizaron la firma del convenio con FOMILENIO II, el cual favorecerá a un centro

escolar del municipio para que se convierta en un complejo educativo, como parte de la proyección social la Municipalidad realiza visitas a las diferentes comunidades para llevar alegría, refrigerios, juguetes, piñatas, entre otras cosas a los niños que residan en dicha comunidad.

Y es en esa perspectiva en la que para continuar ejecutando proyectos de beneficio social debe contarse con un personal además de capacitado, debe propiciarse un entorno laboral saludable desde el punto de vista emocional, es decir que se enfoquen en lograr la meta en común dejando de lado cualquier factor de incompatibilidad entre quienes la conforman.

En la investigación para determinar cuáles son los problemas que afectan a la municipalidad en el área de recursos humanos se mencionaron en los instrumentos ciertas variables que podrían estar siendo afectadas, de las cuales cuatro fueron las que tuvieron mayor selección: Motivación, Clima Organizacional, Estrés laboral y Evaluación del desempeño. Por ser estas las más seleccionadas la propuesta va enfocada a ellas y no al resto de variables que eran: Descripción de puestos (Manuales), Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Prestaciones laborales e Higiene y seguridad ocupacional, esto de acuerdo a que los empleados y encargado mencionaron que no existían problemas en cuanto a esos procesos actualmente, razón por la que no las consideramos en nuestra propuesta.

5.5. Resumen Del Problema

El Resumen presentado a continuación lleva consigo 4 factores que fueron los más seleccionados en el estudio de investigación y que constituyen el problema a mejorar:

Clima Organizacional: La municipalidad presenta dicho problema ya que los empleados toman de manera personal su ideología política y eso hace que siempre se viva en total discrepancia, la actual administración ha realizado esfuerzos por mantener una buena relación entre los empleados y que pongan en práctica el compañerismo, pero a pesar de dichos esfuerzos se mantiene un clima laboral muy tensionado.

Estrés Laboral: La municipalidad no cuenta con técnicas de reducción de estrés y esto genera que los empleados realicen sus labores y se aumente la presión de sus responsabilidades y no encuentren solución, esto conlleva a que su forma de brindar los servicios y su actitud ante los usuarios llegue a no ser la adecuada.

Motivación Laboral: La administración de la municipalidad no ha implementado técnicas para motivar a su personal y esto causa que ellos sientan que cumplen con su trabajo porque es obligación y que no ven reconocimiento por su esfuerzo o algún tipo de incentivo para alentar a seguir desempeñando su trabajo de la mejor manera posible.

Evaluación del Desempeño: La municipalidad realiza el control de rendimiento a través de la evaluación del desempeño a sus empleados una vez por año porque la ley así lo establece, pero la administración no ha tomado iniciativa propia de realizarlo con más frecuencia para llevar un control sobre el rendimiento de los empleados y las deficiencias que estos puedan tener.

5.6. Objetivos

5.6.1 General

- ❖ Mejorar el desempeño institucional a través del fortalecimiento del clima organizacional, reducción del estrés, motivación y evaluación del desempeño, implementando acciones y herramientas para minimizar esas deficiencias identificadas dentro del Capital Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.

5.6.2 Específicos

- ❖ Fomentar buen clima organizacional para los empleados municipales, implementando acciones que conlleven a la unificación de ideas y el respeto mismo.
- ❖ Establecer técnicas que minimicen el estrés laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal y aumenten su productividad.
- ❖ Implementar estrategias de motivación que den como resultado un buen desempeño de los empleados con los usuarios de la Alcaldía.
- ❖ Desarrollar técnicas de evaluación del desempeño que permitan medir los resultados e identificar áreas deficientes.

5.7. Desarrollo del Plan de Mejora

5.7.1 Problema 1: Clima Organizacional

5.7.1.1 Objetivo 1: Fomentar buen clima organizacional para los empleados municipales, implementando acciones que conlleven a la unificación de ideas y el respeto mismo.

5.7.1.2 Estrategias

- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando apertura de actitud positiva de los miembros de la institución.
- Establecer canales de comunicación adecuados.
- Realizar una evaluación mensual del clima organizacional para identificar los resultados.

5.7.1.3 Tácticas

-Desarrollar actividades para fomentar la confianza entre los empleados, los Jefes de área y alta dirección, tomando como pauta el mantener una total sinceridad, es decir, transparencia de los mandos superiores e intermedios cuando se dirigen a sus equipos.

-Mejorar la comunicación entre los empleados, haciendo uso de la tecnología para que los equipos de trabajo tengan la información adecuada, evitando los rumores, y la autocrítica, que generan muchas veces descontento entre los empleados.

-Evaluar el clima organizacional para contar con parámetros de comparación para futuras evaluaciones, además de identificar qué tan satisfecho se siente el empleado y verificar si está dando resultados lo implementado.

5.7.1.4 Descripción

Para mejorar el Clima Organizacional es necesario transmitir a los empleados la calidez y confianza necesaria para que de esta manera se sientan menos aislados y con mayor seguridad de poder dar a conocer su opinión sobre algún suceso o alguna decisión que haya que tomar, esto solo se logrará en la medida en que se realicen actividades que fomenten y desarrollen estos aspectos en los empleados, por lo cual se sugiere involucrarlos más con pequeñas reuniones donde se discutan temas en los cuales se les permita dar a conocer su punto de vista, así como definir y respetar los canales de comunicación definidos para transmitir cualquier información a todos los miembros de dicha institución, así como delegar responsabilidad para algunas funciones internas por equipos de trabajo de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo y de esta forma reconocerlas e incentivarlas, a su vez se sugiere elaborar un formato de evaluación del clima organizacional, el cual servirá de base para conocer la percepción que tienen los empleados sobre este factor.

5.7.1.5 Procedimiento

- ✓ Convocar a reuniones con periodicidad de al menos 1 vez al mes y de tiempo máximo de 1 hora, en las cuales se pueda:
 - 1- Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones a los subordinados.
 - 2- Preguntar las opiniones de los trabajadores.
 - 3- Dar oportunidades para dar ideas.
 - 4- Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias.
 - 5- Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades de los trabajadores.
 - 6- Respetar ideologías políticas y de religión.

- ✓ Establecer canales de comunicación adecuados
 - 1: Definir el canal de comunicación formal por el cual se transmitirá todo tipo de información que se requiera que sea de conocimiento de los demás empleados.
 - 2: Utilizarlo siempre.
 - 3: Respetar ese medio de comunicación.

- ✓ Para Evaluar el Clima Organizacional se sugiere lo siguiente:
 - 1: Conformar un equipo evaluador
 - 2: Elaborar un Cronograma de actividades a desarrollar
 - 3: Listado de factores a considerar
 - 4: Tabulación y selección de factores
 - 5: Elaboración del Instrumento de evaluación
 - 6: Aplicación del Instrumento de Evaluación
 - 7: Recopilación y Análisis de la información
 - 8: Elaboración del Informe de resultados
 - 9: Elaboración de recomendaciones

1: Conformar un equipo evaluador

El equipo evaluador estará compuesto por seis personas de distintas unidades de trabajo, entre ellos el jefe de recursos humanos de la institución, dos jefes (de cualquier área), dos empleados, y un usuario, este último deberá ser escogido una vez esté conformado todo el comité, pues serán ellos los encargados de seleccionar de entre todos los habitantes del municipio a un usuario, pero como requisito deberá haber visitado mínimo dos veces la alcaldía en el mes inmediato anterior a realizar la evaluación, la elección de las cuatro personas del equipo evaluador, quedará a criterio del jefe de Recursos Humanos, pero con aprobación de

todo el personal de la Institución, sin excepción alguna. Dicho comité se recomienda que no evalúe más de dos veces consecutivas en el año, por lo que máximo podrá ser el mismo comité para dos evaluaciones, posteriormente deberá cambiarse con excepción del encargado o jefe de recursos humanos.

2: Elaborar un Cronograma de actividades a desarrollar

El equipo Evaluador deberá realizar un cronograma de actividades, que sirva de guía para realizar el proceso de evaluación de clima organizacional, en el tiempo planificado, a continuación se presenta un modelo de cronograma de actividades para implementar el método de evaluación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
PERIODO ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	DIAS					DIAS					DIAS					DIAS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nombramiento del Equipo Evaluador																				
Listado de Factores																				
Tabulación y Selección de Factores																				
Elaboración de Instrumento de Evaluación (Cuestionario)																				
Aplicación de Instrumento de Evaluación (Cuestionario)																				
Recopilación y Análisis de la Información																				
Elaboración de Informe de Resultados																				
Elaboración de Recomendaciones																				
Presentación de Resultados y Recomendaciones a los empleados																				

3: Listado de factores a Considerar

El equipo evaluador, elaborará un listado de factores, que será presentado a los jefes de las distintas unidades de la Institución, para seleccionar entre 8 y 10 que se desean evaluar, de acuerdo a las necesidades que se presenten, a continuación se presenta un modelo de listado de factores.

FACTORES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACION

A. Ambiente físico Este factor representa la percepción que tienen los empleados de las condiciones físicas del ambiente organizacional, tales como: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador tiene en el puesto de trabajo.	
B. Relaciones interpersonales. A través de este factor se determina cómo perciben los miembros de la institución, las relaciones que se generan dentro y fuera de la institución a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de la misma y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar.	
C. Liderazgo Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales	
D. Motivación Factor que representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.	
E. Comunicación Es la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprender dicha información.	
G. Estructura organizativa Este factor representa la percepción que tienen los miembros de la institución a cerca de los procesos, reglas, normas, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control	
H. Responsabilidad Es la percepción de parte de los miembros de la institución a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo.	
I. Remuneración Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.	

J. Riesgo La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.	
L. Estándares de rendimiento laboral Es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento.	
F. Trabajo en equipo Este factor representa grupo s de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas, en esta dinámica se pone de manifiesto la colaboración, el compañerismo y la amistad entre las personas.	
K. Toma de decisiones Este factor representa la relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía que tiene la persona en las decisiones.	
N. Resultado Factor que representa, como las personas perciben que su trabajo se orienta hacia la consecución de objetivos.	
O. Obstáculos Se refiere al control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil.	
P. Control Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los altos directivos quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.	
Q. Calidad en el servicio El servicio es en esencia el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.	
R. Condiciones económicas de la empresa Es la percepción que los empleados tienen acerca de las estipulaciones que regulan las relaciones económicas por parte de la institución y los trabajadores.	
S. Desarrollo personal Este factor se refiere a la percepción que tienen las personas a cerca de las condiciones y oportunidades que brinda la institución a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.	

4: Tabulación y selección de factores

Para tabular los resultados de la aplicación del listado de factores, será a través de una matriz cruzada, en la cual los factores son ubicados en las filas y los jefes a quienes fue dirigido

el listado de se ubican en las columnas, luego se colocan las “X” que obtuvo cada factor y después se contabiliza el total, los factores que hayan obtenido el mayor número de “X” serán evaluados a través del cuestionario. (Se deben seleccionar de 8 a 10 factores).

SELECCIÓN DE FACTORES A EVALUAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL									
FACTORES		JEFES DE LA INSTITUCION							TOTAL
		X	X	X	X	X	X	X	
A	Ambiente Físico								
B	Relaciones Interpersonales								
C	Liderazgo								
D	Motivación								
E	Comunicación								
F	Trabajo en Equipo								
G	Estructura Organizativa								
H	Responsabilidad								
I	Remuneración								
J	Riesgos								
K	Toma de decisiones								
L	Estándares de Rendimiento								
M	Identidad								
N	Resultados								
O	Obstáculos								
P	Control								
Q	Calidad en El Servicio								
R	Condiciones económicas								
S	Desarrollo Personal								

5: Elaboración del Instrumento de Evaluación

Teniendo los factores elegidos por los jefes, se procede a elaborar el cuestionario que servirá como instrumento de recolección de información en la encuesta, el cuestionario deberá

tener su objetivo, indicaciones generales, una breve descripción del factor a evaluar y el número de preguntas que se considere conveniente por cada factor.



ALCALDIA MUNICIPAL DE CONCEPCION BATRES

EVALUACION REFERENTE AL CLIMA LABORAL

Objetivo: Identificar el grado de aceptación que tienen los empleados de la municipalidad con respecto al clima organizacional, con el fin de detectar deficiencias y orientar esfuerzos a la mejora de las mismas.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la casilla de la opción que de acuerdo a su punto de vista considere más conveniente. La información proporcionada a través de este cuestionario es estrictamente confidencial, por lo tanto no coloque su nombre. Por favor conteste todas las preguntas según los siguientes criterios:

Marque 1: Si No Conoce sobre la situación que se le pregunta.

Marque 2: Si la situación Nunca Se Da en su departamento o institución.

Marque 3: Si la situación Ocurre Ocasionalmente en su departamento o institución.

Marque 4: Si la situación Siempre Ocurre en su departamento o institución.

1	2	3	4
No Conoce	Nunca se da	Ocurre Ocasionalmente	Siempre Ocurre

Ambiente Físico: Es la percepción que se tiene de las condiciones físicas del clima organizacional, tales como: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros.

a.	En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo.	1	2	3	4
b.	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente.	1	2	3	4
c.	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores.	1	2	3	4
d.	En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores.	1	2	3	4
e.	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada.	1	2	3	4

Relaciones Interpersonales en el Trabajo: cómo perciben los miembros de la Alcaldía, las relaciones que se generan dentro y fuera de la Institución a través de los grupos formales e informales que forman parte de la misma.

a.	Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo.	1	2	3	4
b.	En la Alcaldía existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros.	1	2	3	4
c.	Existe respeto mutuo y confianza entre mi jefe (supervisor) inmediato y yo.	1	2	3	4
d.	La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	1	2	3	4
e.	En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros.	1	2	3	4

Motivación: representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la Institución.

a.	Mi jefe reconoce y elogia la labor que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo.	1	2	3	4
b.	Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento.	1	2	3	4
c.	Trabajando en la Alcaldía siento que puedo lograr mis objetivos personales.	1	2	3	4
d.	Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado.	1	2	3	4
e.	Mis actitudes y el ambiente de mi departamento me hacen mantenerme motivado.	1	2	3	4

Comunicación: Es la forma en que la Institución informa a todos los empleados de forma clara y oportuna, procedimientos, cambios, logros, proyectos, etc.

a.	La información que se trasmite en la institución es clara y no genera malos entendidos.	1	2	3	4
b.	La información fluye de manera rápida; esto ocasiona que se realice a tiempo el trabajo.	1	2	3	4
c.	Cualquier cambio o logro que ocurre en la institución, es informado a todos los empleados oportunamente.	1	2	3	4
d.	Considero que la comunicación que se da dentro de mi departamento es adecuada.	1	2	3	4
e.	Mi jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos sus colaboradores.	1	2	3	4

Trabajo en Equipo: Es la forma en que los diferentes departamentos de la institución cooperan entre sí para lograr un objetivo común.

a.	En la Alcaldía, el trabajo en equipo es una realidad en todas entre todas las áreas.	1	2	3	4
b.	Mis compañeros hacen preguntas, opinan y se les da participación sobre la forma de hacer bien el trabajo.	1	2	3	4
c.	En mi departamento confío en que, entre compañeros y mi jefe trabajo como equipo.	1	2	3	4
d.	Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros.	1	2	3	4
e.	Con mis compañeros de trabajo compartimos logros y fracasos.	1	2	3	4

Estructura Organizativa: Es la percepción que se tienen acerca de los procedimientos, reglas, normas, delegación de funciones y unidad de mando.

a.	Para realizar las actividades dentro de la institución se respetan los procedimientos establecidos.	1	2	3	4
b.	Se establecen reglas para normar el comportamiento de las personas dentro de la institución.	1	2	3	4
c.	Las reglas son aplicadas equitativamente para todas las personas dentro de la institución.	1	2	3	4
d.	Cuando existe un problema tengo claro a quien debo dirigirme para resolverlo.	1	2	3	4
e.	En el desempeño de mis funciones tengo claro las actividades que debo realizar.	1	2	3	4

Responsabilidad: Es la forma en que se toman decisiones relacionadas al trabajo y la capacidad de asumir las consecuencias de tales acciones.					
a.	Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional.	1	2	3	4
b.	Todos mis compañeros cumplen con los horarios establecidos por la institución.	1	2	3	4
c.	Mis compañeros no se retiran de sus labores hasta haber cumplido con todas sus responsabilidades.	1	2	3	4
d.	Mis compañeros utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna.	1	2	3	4
e.	Todos en mi departamento, asumimos las consecuencias de nuestras acciones en el trabajo.	1	2	3	4
Remuneración: Es la aceptación de los sistemas de recompensas existentes y de la relación existente entre trabajo y remuneración.					
a.	Me siento satisfecho con el salario que recibo actualmente.	1	2	3	4
b.	El salario que recibo corresponde al trabajo que realizo.	1	2	3	4
c.	El período en el cual me pagan el salario, es conveniente para suplir mis necesidades de gastos.	1	2	3	4
d.	La institución me brinda compensaciones adicionales a mi salario.	1	2	3	4
e.	Me siento satisfecho con las prestaciones económicas que me brinda la institución.	1	2	3	4
Desarrollo Personal: Este factor se refiere a la percepción que tienen las personas acerca de las condiciones y oportunidades que brinda la Institución a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.					
a.	Me siento satisfecho con las capacitaciones que me brinda la Alcaldía, para mi desarrollo.	1	2	3	4
b.	Me siento seguro porque existe un plan de carrera para mi desarrollo dentro de la institución.	1	2	3	4
c.	Existe flexibilidad por parte de la Alcaldía para que yo pueda estudiar y desarrollarme académicamente.	1	2	3	4
d.	En mi departamento cuando existe una plaza vacante la primera opción es promover el personal dentro del mismo.	1	2	3	4
e.	La Alcaldía es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida.	1	2	3	4

6: Aplicación del Instrumento de Evaluación

Con el cuestionario terminado en el paso anterior, se procede a coordinar la reunión para aplicarlo a los empleados que serán objeto de estudio, y para que puedan ser orientados referente a la forma de contestarlo, y responder a otras interrogantes que estos tengan acerca de la evaluación, la fecha de la reunión deberá responder a lo planificado en el paso dos, y será coordinada por el equipo evaluador.

7: Recopilación y Análisis de datos

Para recopilar y analizar la información obtenida a través de la investigación de campo, que servirá para diagnosticar el estado en que se encuentra el clima laboral de la Alcaldía, se debe seguir lo siguiente:

- Sumar los puntos asignados a cada pregunta y así determinar el total de puntos acumulados por cada pregunta y factor por cada cuestionario. Luego Sumar el puntaje acumulado por todos los cuestionarios y por último utilizar la siguiente fórmula con la cual se determina el estado en que se encuentra el clima organizacional:

$$CO = \frac{(X_1)(X_2)(N)}{\Sigma X}$$

Donde:

CO: Clima Organizacional

ΣX = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X_1 = Representa el total de preguntas del cuestionario.

X_2 = Representa el máximo puntaje que puede obtener cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas.

d. Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro; que como consecuencia refleja el estado del Clima Organizacional existente en la Institución.

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 % – 50 %
Bajo	50.1 % – 70 %
Promedio	70.1 % – 80 %
Destacado	80.1 % - 90 %
Óptimo	90.1 % - 100 %

e. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de Clima Organizacional que se ha diagnosticado, para tomar las medidas necesarias que permitan mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima:

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Significa que se encuentra en pésimas Condiciones y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Significa que se encuentra en malas condiciones y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Significa que se encuentra en condiciones aceptables pero que puede mejorar por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo hacia un mejor estado.
Destacado	Significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, por lo que se deben acciones de mejora continua para lograr un mejor estado.
Óptimo	Significa que los empleados en la Institución tienen una satisfacción plena y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

8: Elaboración del Informe de Resultados

Una vez que se realice el diagnóstico de la situación actual de clima organizacional, el equipo evaluador deberá elaborar un informe en el cual se incluyan los datos más relevantes que haya brindado la investigación (conclusiones).

9: Elaboración de Recomendaciones.

El equipo evaluador, debe elaborar un listado de recomendaciones que vayan encaminadas a mejorar el clima o mantenerlo si se encuentra en un estado aceptable.

5.7.1.6 Indicadores

- ✓ Menos conflictos entre compañeros.
- ✓ Mayor concentración en las tareas.
- ✓ Participación en Trabajo en Equipo.

5.7.1.7 Beneficios Esperados

- ✓ Mayor Productividad.
- ✓ Liderazgo participativo.
- ✓ Sentido de Pertenencia.

5.7.1.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora: Clima Organizacional.

Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando apertura de actitud positiva de los miembros de la Institución.	Desarrollar actividades para fomentar la confianza.	- Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
Establecer canales de comunicación adecuados.	Hacer uso de la Tecnología.	- Programar reuniones en las que se incluya a todo el personal de la Institución y tomar en cuenta su opinión.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Sala de Reuniones. 1 vez al mes, máximo 1 hora.
Realizar una evaluación mensual del clima organizacional para identificar los resultados.	Evaluar el clima organizacional.	- Hacer uso de la intranet como medio para dar a conocer cualquier tipo de información. -Evaluación escrita a todos los empleados.	-Jefes de Áreas y Alcalde. -Encargado de RR.HH. y comité evaluador.	-Alcaldía. Cada que sea necesario. -Alcaldía. Cada mes.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.1.9 Presupuesto

Estrategia	Actividad	Total Costo Mensual	Total Costo Anual
Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando apertura de actitud positiva de los miembros de la institución.	Refrigerio para las reuniones.	\$ 50.00	\$ 600.00
Establecer canales de comunicación adecuados.	-	\$ 0.00	\$ 0.00
Realizar una evaluación mensual del Clima Organizacional para identificar los resultados.	Evaluación escrita	\$ 0.00	\$ 0.00
Total		\$ 50.00	\$ 600.00

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.2 Problema 2: Estrés Laboral.

5.7.2.1 Objetivo 2: Establecer técnicas que minimicen el estrés laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal y aumenten su productividad.

5.7.2.2 Estrategia

- Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo.

5.7.2.3 Tácticas

- Implementar una ambientación contra el estrés que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles.
- Elaborar Brochure que contengan información nutricional a cerca de hábitos alimenticios que ayuden a la reducción del estrés.
- Incluir dentro de las capacitaciones, una específica para el encargado de Recursos Humanos para darle a conocer cómo implementar adecuadamente el plan.
- Proporcionar atención Psicológica a los empleados de la municipalidad.

5.7.2.4 Descripción

El estrés es un problema muy común en los lugares de trabajo, pero además trae consigo graves repercusiones no solamente sobre los individuos sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la Alcaldía, sin embargo, aunque las consecuencias del estrés son importantes, no es habitual encontrar en las empresas o instituciones la atención y la dedicación necesaria para mermar todo esto. El planteamiento idóneo para abordar el estrés en un lugar de trabajo pasa por la prevención de las causas que originan el problema y es en esta directriz en

que se plantea implementar una ambientación, panfletos e incluso incluirlo dentro de los temas de capacitación para poder frenar este factor negativo.

5.7.2.5 Procedimiento

Con relación a lo expuesto en el apartado anterior y como medida preventiva, la Alcaldía debe dotar a los individuos de estrategias de control de estrés, para lo cual deberá hacerse una ambientación contra el estrés que incluya colocar en las instalaciones de la Alcaldía afiches con técnicas de relajación y ejercicios prácticos, además de afiches con proverbios o frases de reflexión que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles.

También elaborar broshure que estén a disposición de los empleados y que contengan información del estrés, como prevenirlo y controlarlo, etc. Además se recomienda gestionar las capacitaciones con más frecuencia y en ellas abordar siempre antes de iniciar la misma, un tipo de ejercicio anti estrés o desarrollar técnicas de relajación como aromaterapia, terapia de relajación mental entre otros. Al finalizar este apartado, se detallan a manera de sugerencia los tipos de Afiches y Broshure a elaborar para minimizar el estrés.

5.7.2.6 Indicadores

- ✓ Bajo Nivel de Conflictos entre colegas, jefes o usuarios.
- ✓ Mayor Concentración en las Tareas.
- ✓ Menos Ausentismo por enfermedad.
- ✓ Estabilidad Emocional.
- ✓ Menos Quejas de parte de los Usuarios.

5.7.2.7 Beneficios Esperados

- ✓ Satisfacción misma de (él) (la) empleado (a).
- ✓ Satisfacción de los Compañeros de trabajo.
- ✓ Satisfacción de los Usuarios.
- ✓ Mayor Productividad.

5.7.2.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora: Estrés Laboral.

Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo.	-Implementar una ambientación contra el estrés que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles.	- Colocar en los lugares de trabajo afiches con técnicas de relación, ejercicios para disminuir el estrés, citas bíblicas o frases de reflexión que contribuyan a minimizar el estrés.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
	- Elaborar Brochure que contengan información nutricional a cerca de hábitos alimenticios que ayuden a la reducción del estrés.	-Colocar sobre los escritorios de trabajo, brochure o revistas que contengan información nutricional anti estrés.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
	- Incluir dentro de las capacitaciones, una específica para el encargado de Recursos Humanos para darle a conocer cómo implementar adecuadamente el plan.	-Proporcionar la capacitación en la que se les explique cómo desarrollar el plan sugerido	-INSAFORP	-Alcaldía, cada mes.
	- Proporcionar atención Psicológica a los empleados de la municipalidad.	- Contar con un Psicólogo para apoyar a los empleados.	- Jefes y Alcalde.	- Alcaldía, cada mes.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.2.9 Presupuesto

Estrategia	Actividad	Total Costo Mensual	Total Costo Anual
Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo.	Impresión de afiches.	\$ 0.00	\$ 0.00
	Impresión de Brochure.	\$ 0.00	\$ 0.00
	Refrigerio para las capacitaciones.	\$ 0.00	\$ 0.00
Total		\$ 0.00	\$ 0.00

Fuente: Elaboración Propia.

Ejemplo de Brochure: Ver Anexo 5 y 6.

Ejemplo de Afiches:



¿Cómo reducir el estrés laboral?



- 1 Haz ejercicio frecuentemente.
- 2 No trabajes horas extra diario.
- 3 Trabaja en equipo, apóyate en tus compañeros.
- 4 Conoce el límite de tu responsabilidad.

- 6 Duerme 8 horas.
- 5 Come saludablemente, toma agua.

- 7 Aprende técnicas de relajación para empleados.
- 9 Mantén comunicación con tus seres queridos.

- 8 Participa en las actividades recreativas de la empresa.

ACTIVA TUS HORAS EN LA OFICINA

MANTENTE EN MOVIMIENTO PARA GANAR BENEFICIOS EN TU CUERPO TODO EL DÍA.



ESTIRA
LA ESPALDA
A LOS LADOS



RELAJA
TU CUELLO

REALIZA UNA PAUSA DE 10 MIN.
CADA 2 HORAS DE TRABAJO.



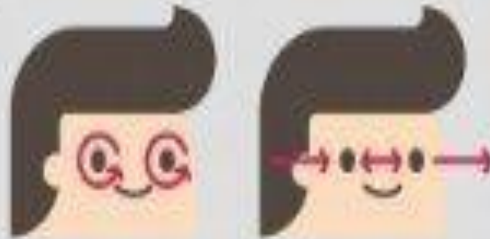
ESTIRA
MANOS
Y BRAZOS



ESTIRA
HOMBROS,
BRAZOS
Y ESPALDA

Pausa Activa

Ojos



1. Mueve tus ojos en círculos.

2. Muevelos hacia la izquierda, luego al centro, después a la derecha y de nuevo al centro.

Cuello



1. Cruza ambas manos detrás de la cabeza y flexionala hacia atrás y luego hacia adelante.

2. Toma tu cabeza con la mano derecha e inclínate lo más que puedas hacia la derecha y cambia de lado.

Piernas



1. Dobla la pierna derecha hacia atrás, sujétala con la mano derecha y cambia de lado.

2. Sin doblar las rodillas y con la espalda recta inclínate a intentar tocar las puntas de tus pies.

Los 5 alimentos anti-estrés



1

◀ Cítricos

Las frutas tienen azúcar natural y eso es muy saludable para el cuerpo porque entre sus muchos beneficios se encuentran los de aumentar la energía, mejorar el estado de ánimo, disipar el nerviosismo y alejar el estrés.

2

▶ Almendras

Las almendras no solo sirven para lucir un pelo más brillante sino que también funcionan como calmantes para el estrés. Además contienen vitamina B2, E, magnesio y zinc.



3

◀ Té de hierbas



A parte de ser un buen aliado contra la pérdida de peso, el té de hierbas ayuda a mejorar el estado de ánimo y alejar el estrés. Puedes probar manzanilla, jazmín, tulsi u otras variantes de plantas de té que hacen maravillas en tu cuerpo y mente.

▶ Ajo

El ajo alivia la tensión y el estrés, y reduce los niveles de glucosa en el cuerpo. Si no sabes cómo incluirlo en tu dieta, prueba a incorporarlo en aperitivos rápidos e incluso en arroz.

4



5

◀ Yogur



Como cualquier producto lácteo es rico en tirosina y por tanto aumenta el nivel de serotonina en el cerebro, y eso no solo mejora el humor sino que también relaja.



"LA BLANDA RESPUESTA
APLACA LA IRA,
MIENTRAS LA RESPUESTA ÁSPERA
LA HACE SUBIR."

PROVERBIOS 15:1

**"LA MEJOR ARMA CONTRA
EL ESTRÉS ES NUESTRA
CAPACIDAD PARA ELEGIR
UN PENSAMIENTO SOBRE
OTRO"**

WILLIAM JAMES

**El estrés destruye
nuestra capacidad de
frenar nuestros impulsos.
Nos convierte en un
auto sin frenos que
termina atropellando
a las personas
que más queremos.**

- David Fischman



**“No es el
estrés lo
que nos
mata, es
nuestra
reacción al
mismo”.**

Naturaleza Tropical

La dieta de hoy
incluye,
ideas frescas,
pensamientos positivos
aderezados con una
buena actitud.

CAFÉ  ONE

- Con- ACTITUD POSITIVA

tus problemas se vuelven retos,
tus obstáculos enseñanzas
y tus sueños realidad

...

ser
Es **Feliz**
Gratis.

5.7.3 Problema 3: Motivación Laboral

5.7.3.1 Objetivo 3: Implementar estrategias de Motivación que den como resultado un buen desempeño de los empleados con los usuarios de la Alcaldía.

5.7.3.2 Estrategias

- Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente.
- Establecer metas realistas.
- Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños.
- Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño.

5.7.3.3 Tácticas

- Al empleado se le debe dar la oportunidad de crecer profesionalmente través de capacitaciones constantes, para aprender cosas nuevas, ya sea que se relacionen o no directamente con su área.
- Establecer metas que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas.
- Realizar actividades recreativas y celebraciones de cumpleaños. Buscando una opción viable para realizarlo, el cual puede ser con fondos de la alcaldía o por pequeños aportes de los empleados para poder llevarla a cabo.
- Realizar reuniones para agradecerles públicamente por lograr excelentes resultados dándoles incentivos.

5.7.3.4 Descripción

La motivación en el trabajo permite desarrollar la capacidad que tiene una Institución o empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento.

5.7.3.5 Procedimiento

✓ Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente:

Paso 1: Seleccionar los temas de los cuales se impartirá la capacitación.

Paso 2: Establecer los requisitos a seguir para poder clasificar.

Paso 3: Publicar los requisitos para toda la institución.

Paso 4: Seleccionar los empleados que cumplieron con los requisitos.

Paso 5: Brindar la información del desarrollo de las capacitaciones a cada empleado seleccionado.

✓ Establecer metas realistas:

Paso 1: Tener claridad de las funciones de cada área y puesto.

Paso 2: Asignar al personal más adecuado.

Paso 3: Establecer las metas según el puesto que ocupan.

✓ Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños:

Paso 1: Establecer si se impondrá una cuota o se ocuparan fondos de la institución.

Paso 2: Crear un mural con los cumpleaños de cada mes.

Paso 3: Para cada Celebración de cumpleaños, se decorara el puesto de trabajo del cumpleañosero y posteriormente compartir un pastel con todos los de la institución.

Paso 4: Organizar en fechas de asueto actividades recreativas para toda la organización.

Paso 5: Agendar las actividades que se desarrollaran en las salidas recreativas.

✓ Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño:

Paso 1: Establecer los parámetros para seleccionar a un empleado cada mes.

Paso 2: Convocar a una reunión general cada mes para anunciar al empleado del mes.

Paso 3: Felicitar públicamente por algún logro o buen desempeño a él o los empleados merecedores de dicho alago.

5.7.3.6 Indicadores

- ✓ Aumentar la productividad empresarial
- ✓ Motivación para el desempeño laboral
- ✓ Profesionales altamente comprometidos
- ✓ Mayor trabajo en equipo.

5.7.3.7 Beneficios Esperados

- ✓ Realización de las personas de la institución en sus puestos de trabajo.
- ✓ Identificación de las personas con los valores de la empresa.

5.7.3.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora: Motivación Laboral.

Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente.	- Al empleado se le debe dar la oportunidad de crecer profesionalmente través de capacitaciones constantes, para aprender cosas nuevas, ya sea que se relacionen o no directamente con su área.	- Realizar talleres por niveles de complejidad y enfocada hacia cada departamento de la Institución, ofreciendo la oportunidad de desarrollar sus habilidades	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
Establecer metas realistas.	- Establecer metas que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas.	-Establecer objetivos enfocados en cada actividad a realizar. - Definir de manera específica el fin de sus labores y lo que se espera de ellos.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños.	-Realizar actividades recreativas y celebraciones de cumpleaños. Dándoles la opción más viable si lo realizan con fondos propios de la alcaldía o si están dispuestos a establecer una cuota.	- Organizar viajes fuera de la institución en fechas festivas que permita crear mejor vínculos en la institución. -Organizarse para cada fin de mes celebrar cumpleaños y compartir un refrigerio.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes. (Excepto las actividades recreativas)
Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño.	- Realizar reuniones para agradecerles públicamente por lograr excelentes resultados dándoles incentivos.	-Llevar a cabo una reunión donde se reconozca el buen desempeño de los empleados por medio de algún incentivo.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.3.9 Presupuesto

Estrategia	Actividad	Total Costo Mensual	Total Costo Anual
Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente.	-Capacitaciones	\$ 0.00	\$ 0.00
Establecer metas realistas.	-Establecer objetivos. -Definir el fin de sus labores.	\$ 0.00	\$ 0.00
Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños.	- Viajes fuera de la Institución -Celebración de cumpleaños.	\$ 116.00	\$ 1,392.00
Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño.	-Reunión de empleados.	\$ 0.00	\$ 0.00
Total		\$ 116.00	\$ 1,392.00

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.4 Problema 4: Evaluación del Desempeño.

5.7.4.1 Objetivo 4: Desarrollar técnicas de Evaluación del Desempeño que permitan medir los resultados e identificar áreas deficientes.

5.7.4.2 Estrategias

- Evaluación 360°.
- Buzón de Quejas y Sugerencias.
- Punto de Consultas.

5.7.4.3 Tácticas

- La evaluación 360 consiste en un dar un feedback de forma regular por parte de alta dirección, supervisores, subordinados, compañeros, usuarios y proveedores.
- Crear un buzón de quejas y sugerencias donde los usuarios puedan manifestar su experiencia al hacer uso de algún servicio que ofrece la institución.
- Adecuar espacio idóneo con equipo necesario para brindar información al ciudadano.

5.7.4.4 Descripción

La evaluación del desempeño es uno de los métodos de uso constante ya sea en las instituciones públicas o empresas privadas, para determinar la existencia de problemas en cuanto a la integración de los empleados en la misma.

5.7.4.5 Procedimiento

- ✓ Evaluación 360

Paso 1: Imprimir y ordenar las hojas de evaluación. (Ver Anexo 3)

Paso 2: Entregar a cada empleado las hojas de evaluación y materiales a utilizar (si son necesario).


Paso3: Explicar el desarrollo de la evaluación.

Paso 4: Dar un espacio de 1 a 3 minutos para aclarar dudas acerca de del desarrollo de la evaluación.

Paso 5: Comenzar la evaluación dando un tiempo aproximado de 20 minutos.

✓ Buzón de Quejas y Sugerencias

1. Gestionar la Elaboración e Instalación del Buzón en un lugar visible a los usuarios.
2. Nombrar una persona encargada para su mantenimiento y control. Para esto, se sugiere delegar a estudiantes en nivel de horas sociales dentro de la Alcaldía para que estén a cargo de dicho buzón.
3. Elaborar fichas y colocarlas junto al buzón para que sea más fácil su llenado y el usuario pueda colocar su opinión en ella. Para lo cual se detalla a continuación un esquema sugerido.

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CONCEPCIÓN BATRES</p> <p>FICHA DE OPINION CIUDADANA</p>
Fecha: _____	Hora: _____
Trámite realizado: _____	
Opinión: _____	

4. Elaborar un informe con las opiniones encontradas en dicho buzón y posteriormente entregárselas al Encargado de Área de Recursos Humanos. En dicho informe se deberá plasmar por separado cada uno de las opiniones dejadas en las fichas.

✓ Punto de Consultas

- a) Coordinar con ayuda del Alcalde Municipal, colocar en la puerta principal de la Alcaldía un punto donde se proporcione información sobre algunos trámites generales que realizan los usuarios.
- b) Adecuar con Equipo necesario (Escritorio, silla, Pos-It, etc.)
- c) Instruir al encargado de dicho punto con la información necesaria para que este la pueda proporcionar.
- d) Se sugiere tomar como apoyo Estudiantes en Horas Sociales, para no incurrir en un costo adicional de Recurso Humano.

5.7.4.6 Indicadores

- ✓ Cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Satisfacción de los usuarios.
- ✓ Reducción de quejas.

5.7.4.7 Beneficios Esperados

- ✓ Fomentar una buena comunicación en la Alcaldía.
- ✓ Lograr compromiso y satisfacción de los colaboradores hacia la Alcaldía.
- ✓ Mejor conocimiento y calidad en las actividades a realizar.

5.7.4.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora: Evaluación del Desempeño.

Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Evaluación 360°.	La evaluación 360 consiste en un dar un feedback de forma regular por parte de alta dirección, supervisores, subordinados, compañeros, usuarios y proveedores.	- Realizar evaluación escrita y/o digital por parte de la Alta dirección, supervisores, subordinados, compañeros, usuarios y proveedores.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
Buzón de Quejas y Sugerencias.	-Crear un buzón de quejas y sugerencias donde los usuarios puedan manifestar su experiencia al hacer uso de algún servicio que ofrece la institución.	-Gestión, Ubicación y Control de buzón de quejas y sugerencias. -Procesamiento de los datos y generación de informe.	-Encargado de Buzón de Quejas y Sugerencias	-Alcaldía. Cada mes.
Punto de Consultas.	Adecuar espacio idóneo con equipo necesario para brindar información al ciudadano.	-Gestión, Ubicación y Control del punto de consultas. -Proporcionar información necesaria de todos los trámites que se realizan allí.	- Encargado del Punto de Información.	-Alcaldía Todos los días.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.4.9 Presupuesto

Estrategia	Actividad	Total Costo Mensual	Total Costo Anual
Evaluación 360°	-Realización de Pruebas escritas y/o digitales.	\$ 0.00	\$ 0.00
Buzón de Quejas y Sugerencias	-Adquisición e Instalación.	\$ 0.00	\$ 50.00
Punto de Consultas.	-Adecuación.	\$ 0.00	\$ 0.00
Total		\$ 0.00	\$ 50.00

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 Cuadro Resumen del Plan de Mejora

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Clima Organizacional	Fomentar buen clima organizacional para los empleados municipales, implementando acciones que conlleven a la unificación de ideas y el respeto mismo.	Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando apertura de actitud positiva de los miembros de la Institución.	Desarrollar actividades para fomentar la confianza.	- Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas. - Programar reuniones en las que se incluya a todo el personal de la Institución y tomar en cuenta su opinión.	-Jefes de Áreas y Alcalde. -Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes. -Sala de Reuniones. 1 vez al mes, máximo 1 hora.
		Establecer canales de comunicación adecuados.	Hacer uso de la Tecnología.	- Hacer uso de la intranet como medio para dar a conocer cualquier tipo de información.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada que sea necesario.
		Realizar una evaluación mensual del clima organizacional para identificar los resultados.	Evaluar el clima organizacional.	-Evaluación escrita a todos los empleados.	-Jefes de Área de RR.HH. y Comité evaluador.	-Alcaldía. Cada mes.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro Resumen del Plan de Mejora

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Estrés Laboral	Establecer técnicas que minimicen el estrés laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal y aumenten su productividad.	Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo.	Implementar una ambientación contra el estrés que motive a los empleados cuando estos atraviesen situaciones difíciles.	- Colocar en los lugares de trabajo afiches con técnicas de relación, ejercicios para disminuir el estrés, citas bíblicas o frases de reflexión que contribuyan a minimizar el estrés.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
			Elaborar Brochure que contengan información nutricional a cerca de hábitos alimenticios que ayuden a la reducción del estrés.	Colocar sobre los escritorios de trabajo, Brochure o revistas que contengan información nutricional anti estrés.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
			Incluir dentro de las capacitaciones, una específica para el encargado de Recursos Humanos para darle a conocer cómo implementar adecuadamente el plan.	Proporcionar la capacitación en la que se les explique cómo desarrollar el plan sugerido.	-INSAFORP.	-Alcaldía.
			- Proporcionar atención Psicológica a los empleados de la municipalidad.	- Contar con un Psicólogo para apoyar a los empleados.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro Resumen del Plan de Mejora

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Motivación Laboral	Implementar estrategias de Motivación que den como resultado un buen desempeño de los empleados con los usuarios de la Alcaldía.	Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente.	Al empleado se le debe dar la oportunidad de crecer profesionalmente través de capacitaciones constantes, para aprender cosas nuevas, ya sea que se relacionen o no directamente con su área.	- Realizar talleres por niveles de complejidad y enfocada hacia cada departamento de la Institución, ofreciendo la oportunidad de desarrollar sus habilidades	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
		Establecer metas realistas.	Establecer metas que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas.	-Establecer objetivos enfocados en cada actividad a realizar. - Definir de manera específica el fin de sus labores y lo que se espera de ellos.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
		Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños.	Realizar actividades recreativas y celebraciones de cumpleaños. Dándoles la opción más viable si lo realizan con fondos propios de la alcaldía o si están dispuestos a establecer una cuota.	- Organizar viajes fuera de la institución en fechas festivas que permita crear mejor vínculos en la institución. -Organizarse para cada fin de mes celebrar cumpleaños y compartir un refrigerio.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes. (En excepción con las actividades recreativas).
		Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño.	Realizar reuniones para agradecerles públicamente por lograr excelentes resultados dándoles incentivos.	-Llevar a cabo una reunión donde se reconozca el buen desempeño de los empleados por medio de algún incentivo.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro Resumen del Plan de Mejora

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Lugar y Tiempo
Evaluación del Desempeño	Desarrollar técnicas de Evaluación del Desempeño que permitan medir los resultados e identificar áreas deficientes.	Evaluación 360°.	La evaluación 360 consiste en un dar un feedback de forma regular por parte de alta dirección, supervisores, subordinados, compañeros, usuarios y proveedores.	- Realizar evaluación escrita y/o digital por parte de la Alta dirección, supervisores, subordinados, compañeros, usuarios y proveedores.	-Jefes de Áreas y Alcalde.	-Alcaldía. Cada mes.
		Buzón de Quejas y Sugerencias	Crear un buzón de quejas y sugerencias donde los usuarios puedan manifestar su experiencia al hacer uso de algún servicio que ofrece la institución.	-Gestión, Ubicación y Control de buzón de quejas y sugerencias. -Procesamiento de los datos y generación de informe.	-Encargado de Buzón de Quejas y Sugerencias.	-Alcaldía. Cada mes.
		Punto de Consultas.	Adecuar espacio idóneo con equipo necesario para brindar información al ciudadano.	-Gestión, Ubicación y Control del punto de consultas. -Proporcionar información necesaria de todos los trámites que se realizan allí.	- Encargado del Punto de Información.	-Alcaldía Todos los días.

Fuente: Elaboración Propia.

5.9 Control y Seguimiento del Plan de Mejora

Los encargados de realizar el control y seguimiento de las actividades orientadas a garantizar la implementación de los métodos presentados anteriormente y la posterior ejecución de las acciones de mejora son: el Equipo Evaluador designado para evaluar el Clima Organizacional y los Jefes de Unidades (o encargados de áreas).

La retroalimentación se realizará compartiendo observaciones, preocupaciones y sugerencias entre el equipo evaluador, con la intención de recabar información posterior a la implementación de los métodos y corregir si es necesario algún elemento del método.

Las siguientes herramientas de control y seguimiento servirán para analizar en qué medida los objetivos establecidos en el plan de mejora permiten la solución de los problemas manifestados en el diagnóstico.

En el caso de que se estén produciendo desviaciones con respecto a lo previsto en el plan, se podrán tomar medidas a tiempo, corrigiendo las desviaciones lo antes posible, de tal manera que no repercute en los objetivos establecidos. También se podrá evaluar si los recursos se han utilizado correctamente.

5.9.1 Entrevista a encargado de Recursos Humanos, empleados y usuarios V.I.P.

Se sugiere el siguiente formato de entrevista para encargado de Recursos Humanos y empleados:



ALCALDIA MUNICIPAL DE CONCEPCION BATRES

Entrevista de control y seguimiento.

Objetivo: Identificar si los resultados son los esperados luego de la aplicación del Plan de Mejora.

- 1-** De forma personal, ¿Qué cambios ha tenido usted en su trabajo con la implementación del Plan de Mejora?
- 2-** ¿Qué cambios ha nota luego de la implementación del Plan de Mejora para el Recurso Humano?
- 3-** A su criterio, ¿Qué aspectos no muestran cambios con la implementación del Plan de Mejora?
- 4-** De su opinión, ¿Qué sugiere?

En el caso de los usuarios, se tomara lo que ellos expresen en las notas del buzón de quejas y sugerencias, es por ello que no se sugiere formado en este segmento, simplemente quedara a análisis del equipo evaluador y personas relacionadas para el procesamiento de la información.

Al obtener respuestas en ambas herramientas el encargado debe de llevarlas a un análisis y revisión muy minuciosa ya que de esto dependerá conocer el resultado que está dando el plan de mejora. La frecuencia con que se deba realizar quedara a elección del equipo evaluador.

La institución posee un presupuesto designado para las actividades a realizar dentro de la misma, pero en caso que este presupuesto se desajuste o no cumpla para cubrir con todo lo que se pretende; existe la posibilidad de implementar el salario emocional ya que los tiempos han cambiado y en el caso del ámbito laboral, uno de esos cambios es el impulso de las nuevas generaciones de trabajadores hacia una nueva forma de valorar las compensaciones que un

trabajo les puede reportar, ya que el salario que reciben los empleados a final de mes ya no es tan importante si la empresa no ofrece otro tipo de incentivos no económicos por los cuales merezca la pena permanecer dentro de la compañía.

La productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un empleado dedica a la empresa, sino en la motivación que el trabajador tenga en el momento de llevar a cabo su trabajo. Está claro que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, son muchos los que prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren la motivación emocional. Todos esos pequeños extras que hacen que la mayoría trabaje más a gusto y de forma más productiva. Estamos ante una relación empresa - empleado en la que ambos ganan. El objetivo está en evitar a los empleados piratas, aquellos que sólo están en su puesto de trabajo por la oferta económica y que, tarde o temprano, se irán a otra empresa porque les ofrece una oferta mejor.

5.11 Presupuesto General de la Propuesta

ESTRATEGIA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando apertura de actitud positiva de los miembros de la institución.	\$ 50.00	\$ 600.00
Establecer canales de comunicación adecuados.	\$ 0.00	\$ 0.00
Realizar una evaluación mensual del Clima Organizacional para identificar los resultados.	\$ 0.00	\$ 0.00
Difundir entre los empleados técnicas y recomendaciones que contribuyan a disminuir el estrés en el trabajo.	\$ 0.00	\$ 0.00
Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente.	\$ 0.00	\$ 0.00
Establecer metas realistas.	\$ 0.00	\$ 0.00
Establecer actividades recreativas y celebración de cumpleaños.	\$ 116.00	\$ 1,392.00
Reconocimiento a los empleados por un buen desempeño.	\$ 0.00	\$ 0.00
Evaluación 360°.	\$ 0.00	\$ 0.00
Buzón de Quejas y Sugerencias.	\$ 0.00	\$ 50.00
Punto de Consultas.	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 166.00	\$ 2,042.00

Fuente: Elaboración Propia.

Glosario

Actitud: es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores.

Análisis externo: es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a un nivel que no sea interno dentro de una empresa, que permite comprender mejor el entorno en que actúa.

Análisis Interno: consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa.

Aptitud: carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

Beneficios esperados: es un bien que se hace o recibe.

Clima Organizacional: Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.

Descripción: es explicar, de manera detallada y ordenada.

Desempeño laboral: es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona.

Destrezas: capacidad con que una persona lleva a cabo de manera satisfactoria una tarea o un trabajo.

Diagnóstico: es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Eficacia: es la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado.

Eficiencia: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

Estrategias de Motivación: es buscar la forma en que las personas actúen de manera espontánea y voluntaria, el compartir los valores y los grandes objetivos de una empresa, y que sienta satisfacción al actuar de acuerdo con valores que han hecho propios y así lograr que los perciban como objetivos personales.

Indicadores: datos que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos y poder respaldar acciones.

Objetivos: son herramientas de trabajo para cumplir con el propósito principal de un plan. Todas estas metas han de ser coherentes con las estrategias y misión de la empresa.

Plan de mejoramiento: es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones.

Problema: es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución.

Procedimiento: acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada.

Rendimiento: es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

Resultados: efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc. Cosa o manera en que termine algo.

Seguimiento: observación minuciosa de la evolución y el desarrollo de un proceso.

Satisfacción laboral: que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

Situación actual: La idea es tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas y debilidades del proyecto y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para mejorar constantemente. Este es un proceso que permitirá tener claro los pasos a seguir para lograr el éxito empresarial.

Táctica: es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular.

Técnicas de Evaluación: son herramientas que se usan para obtener evidencias de los desempeños resultantes en un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Bibliografía

- 8 claves para motivar a tu personal con poco dinero. (s.f.). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/262244>
- Análisis Interno de una empresa.* (2019). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/analisis-interno-de-una-empresa/>
- ANTIOQUIA, U. D. (s.f.). *El Cuestionario*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionario_instrumentorecoleccion.pdf
- Arana Garcia, I. (26 de Febrero de 2019). *Plan de Mejora EFQM*. Recuperado el 02 de Marzo de 2019, de http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Conocimiento_Fichas&where=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29&app=exportacion&idregistro=96&var_funcion=muestraFichaPDF&var_espacio=exportacion
- Arturo. (21 de Junio de 2014). *Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Cadenillas Luna, H. (25 de Octubre de 2005). *Mailxmail*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>
- Celis Maya, J. S. (2019). *Desarrollo Personal*. Obtenido de <https://www.sebascelis.com/7-estrategias-de-motivacion-que-funcionan/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: McGraw- Hill.
- Colombia, U. N. (2003). *La Organización y sus Componentes, (Cap. II)*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- Diferencias.cc.* (s.f.). Obtenido de <https://www.diferencias.cc/habilidad-destreza/>
- Fernández, & Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- GALICIA, B. (2009). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/empleados-8-formas-reconocimiento-n1727>

- García Francesc, P. (Marzo de 2005). *Marco General Planes de Mejora*. Recuperado el 02 de Marzo de 2019, de http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (10 ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Utrilla, J. (03 de Mayo de 2013). *La Importancia de una Buenas comunicación en una Organización*. Obtenido de <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional*. (s.f.). Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Keith, D., & Newstrom, J. W. (2003). *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. México: McGRAW-HILL.
- LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL*. (02 de Febrero de 2009). Obtenido de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>
- Liderazgo. Todo para ser un Lider*. (2019). Obtenido de <https://www.liderazgo.co/>
- Los Recursos Humanos.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Lugo, J. I. (01 de Febrero de 2016). *PSICOLOGIA SOCIAL: ACTITUD, APTITUD*. Obtenido de <http://psicologialugo.blogspot.com/>
- Márquez, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (1 ed.). México: McGraw-Hill.
- Moutal, A. (06 de Marzo de 2017). *Técnicas Para el Reconocimiento de Tus Empleados*. Obtenido de <https://sistemaepic.com/tecnicas-para-el-reconocimiento-de-tus-empleados/>
- Pizzo, M. (s.f.). *Como Servir Con Excelencia.com*. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/satisfaccion-del-cliente-gestionar-de-un-modo-inteligente-los-tiempos-de-espera/.html>

- Riquelme, M. (25 de Junio de 2018). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/trabajo-en-equipo/>
- River, B. (26 de Julio de 2017). *En la Gestión del Talento Humano, eficacia y eficiencia ¿Es lo mismo?* Obtenido de <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., & Jones, G. (2009). *Administración: un empresario competitivo*. México: Educación.
- Roberto, E. (29 de Julio de 2013). *LA MATRIZ DE ANÁLISIS DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Santos, M. (2012). *La gestión de Competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional. Seguimiento y Evaluación*. (s.f.). Obtenido de <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Thompson, I. (2018). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, I. (s.f.). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Torres Hernández, Z. (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Villegas Narvaez, J. A. (15 de Julio de 2012). *PRESUPUESTOS*. Obtenido de <http://presupuestositfp.blogspot.com/2012/07/definiciones-de-presupuesto.html>
- Ynfante T., R. E. (26 de Noviembre de 2008). *Los Incentivos y la Motivación Laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

ANEXOS

✓ **ANEXO 1: Variables de Estudio.**

Cuadro de Variables e Indicadores

Cuadro 1/3

Objetivo General	Variables
<p>➤ Proponer un plan de mejora para el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, que aumente la satisfacción laboral y se obtenga como efecto positivo un mejor desempeño en sus actividades.</p>	<p>Independiente</p> <p>➤ Plan de Mejora.</p>
	<p>Dependiente</p> <p>➤ Satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.</p>

Fuente: Elaboración Propia, tomando como unidades de análisis al Encargado del área de Recursos Humanos, Empleados Municipales y Usuarios de la Alcaldía de Concepción Batres.

Cuadro 2/3

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
<p>➤ Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.</p>	<p>Independiente</p> <p>➤ Diagnóstico</p>	<p>➤ Análisis interno</p> <p>➤ Análisis externo</p>
	<p>Dependiente</p> <p>➤ Situación Actual de la Alcaldía.</p>	<p>➤ Fortalezas</p> <p>➤ Oportunidades</p> <p>➤ Debilidades</p> <p>➤ Amenazas</p>
<p>➤ Establecer estrategias de motivación al empleado para aumentar su productividad y mejorar el Clima Organizacional.</p>	<p>Independiente</p> <p>➤ Estrategias de Motivación.</p>	<p>➤ Reconocer los logros.</p> <p>➤ Incentivos al rendimiento.</p> <p>➤ Empleado del Mes.</p> <p>➤ Notificación Escrita.</p> <p>➤ Celebraciones.</p>
	<p>Dependiente</p> <p>➤ Clima Organizacional.</p>	<p>➤ Tiempos de espera</p> <p>➤ Buena Comunicación</p> <p>➤ Trabajo en equipo</p> <p>➤ Capacitaciones.</p> <p>➤ Liderazgo.</p>

Fuente: Elaboración Propia, tomando como unidades de análisis al Encargado del área de Recursos Humanos, Empleados Municipales y Usuarios de la Alcaldía de Concepción Batres.

Cuadro 3/3

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
<p>➤ Formular un plan de mejora que contribuya a optimizar el rendimiento operativo de los empleados.</p>	<p>Independiente</p> <p>➤ Plan de Mejora.</p>	<p>➤ Objetivos</p> <p>➤ Estrategias</p> <p>➤ Indicadores</p> <p>➤ Presupuesto</p> <p>➤ Seguimiento</p>
	<p>Dependiente</p> <p>➤ Rendimiento de los Empleados.</p>	<p>➤ Eficiencia</p> <p>➤ Eficacia</p> <p>➤ Productividad</p> <p>➤ Destrezas</p> <p>➤ Actitudes</p> <p>➤ Aptitudes</p>
<p>➤ Proponer técnicas de Evaluación como herramienta de control que ayuden a medir resultados del Plan de Mejora en los empleados.</p>	<p>Independiente</p> <p>➤ Técnicas de Evaluación.</p>	<p>➤ Entrevistas.</p> <p>➤ Encuestas y cuestionarios.</p> <p>➤ Autoevaluación del empleado.</p> <p>➤ Administración Por Objetivos.</p> <p>➤ Evaluación 360°</p> <p>➤ Evaluación Grupal</p>
	<p>Dependiente</p> <p>➤ Resultados del Plan de Mejora en los empleados.</p>	<p>➤ Estrés Laboral</p> <p>➤ Relaciones Interpersonales</p> <p>➤ Adaptabilidad</p> <p>➤ Desempeño</p>

Fuente: Elaboración Propia, tomando como unidades de análisis al Encargado del área de Recursos Humanos, Empleados Municipales y Usuarios de la Alcaldía de Concepción Batres.

✓ **ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**



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

Entrevista Dirigida al Encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután.

Pregunta 1: ¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área?

Pregunta 2: ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de llevarla a cabo?

Pregunta 3: ¿Cómo describe el desempeño de todo el personal de la alcaldía Municipal?

Pregunta 4: ¿Considera que hay deficiencias en algunas funciones que realizan los empleados?

Pregunta 5: De los siguientes aspectos que se le mencionaran a continuación del departamento de Recursos Humanos ¿Cuáles considera que son las que poseen mayor deficiencia o problema dentro de la alcaldía y Por qué? (Priorice 2 o 3).

Claridad de Funciones		Motivación	
Reclutamiento y Selección		Capacitaciones	
Contratación		Reglamento Interno	
Inducción		Higiene y Seguridad Ocupacional	
Evaluación del Desempeño		Atención al Usuario	
Clima Organizacional		Retroalimentación (Feedback)	

Pregunta 6: ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual se produce ese problema en las áreas que ha señalado anteriormente?

Pregunta 7: ¿Se ha presentado algún problema en los servicios que presta el personal de la alcaldía a los usuarios de dicha municipalidad?

Pregunta 8: ¿Realizan Evaluación del desempeño al personal? ¿Bajo la responsabilidad de quién?

Pregunta 9: ¿De qué manera incentivan al personal a realizar correctamente sus funciones enfocadas a quien hace uso de los servicios que ofrece la alcaldía?

Pregunta 10: ¿Contribuiría positivamente una propuesta de implementación de un plan o estrategias que permita mejorar las áreas deficientes del personal de la alcaldía?



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

Encuesta dirigida a Empleados.

Objetivo: Recopilar información que permita identificar deficiencias en el área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, para poder realizar un Trabajo de Grado que permita mejorar el desempeño del personal.

Realizada por: Estudiantes Egresados de Administración de Empresas.

Indicación: Marque con una “X” la respuesta que considere de su elección en cada una de las preguntas siguientes. Dicha información es confidencial y de uso estrictamente educativo.

Edad _____ **Sexo:** Masculino _____ **Cargo:** _____
Femenino _____

Pregunta 1: ¿Cuenta la Alcaldía con un Departamento de Recursos Humanos o un encargado de dicha área?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 2: ¿Quién se encarga de revisar las solicitudes de empleo y contratar a nuevos miembros para la alcaldía?

- a) Alcaldesa en funciones _____
- b) Gerente de Recursos Humanos _____
- c) Síndico Municipal _____
- d) otro (Mencione) _____.

Pregunta 3: ¿Realizan la inducción de nuevo personal dentro de la alcaldía?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 4: A su criterio, ¿Cómo describe el desempeño de todo el personal de la alcaldía Municipal?

a) Bueno _____ b) Muy Bueno _____ c) Excelente _____

Pregunta 5: ¿Considera que hay deficiencias en algunas de las actividades o funciones que usted realiza en su trabajo?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 6: De los siguientes aspectos sobre el área de Recursos Humanos que se le muestran a continuación, ¿Cuáles considera que son las que poseen mayor deficiencia o problema dentro de la alcaldía? (Priorice 2 o 3 y marque con una “X”).

Claridad de Funciones		Motivación	
Reclutamiento y Selección		Capacitaciones	
Contratación		Reglamento Interno	
Inducción		Higiene y Seguridad Ocupacional	
Evaluación del Desempeño		Atención al Usuario	
Clima Organizacional		Retroalimentación (Feedback)	

Pregunta 7: ¿Se ha presentado algún problema en los servicios que presta el personal de la alcaldía a los usuarios de dicha municipalidad?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 8: Según su criterio ¿Detecta la necesidad de capacitación o retroalimentación para usted como empleado de la alcaldía municipal?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 9: ¿Realizan algún tipo de Evaluación del desempeño al personal?

a) Si _____ b) No _____

Pregunta 10: A su criterio, ¿Contribuiría positivamente una propuesta de implementación de un plan o estrategias que permita mejorar las áreas deficientes del personal de la alcaldía?

a) Si _____ b) No _____

> ANEXO 3



Evaluación de 360 Grados

Fecha: _____

Indicaciones: Marque con una "X" el número que considere de su elección.

Datos del evaluado:

Nombre:	_____
Departamento:	_____
Puesto:	_____

COMPETENCIAS A EVALUAR

Comunicación	LITERAL
Comparte información de manera efectiva y asertiva.	A
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	B
Presta atención en las conversaciones.	C
Se comunica de manera escrita con claridad.	D
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	E
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	F

Trabajo en Equipo	LITERAL
Se desempeña como un miembro activo del equipo.	A
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	B
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	C
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	D

Resolución de Problemas	LITERAL
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	A
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	B
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	C
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	D
Conserva la calma en situaciones complicadas.	E

Mejora Continua	LITERAL
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	A
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	B
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	C
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	D
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	E

COMPETENCIAS A EVALUAR

Organización y Administración del Tiempo	LITERAL
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	A
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	B
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	C

Enfoque al Usuario	LITERAL
Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia.	A
Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas.	B
Es percibido por el usuario como una persona confiable que representa a la institución.	C

Enfoque a Resultados	LITERAL
Reconoce y aprovecha las oportunidades.	A
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	B
Demuestra interés por el logro de metas individuales e Institucionales con compromiso.	C

Enliste al menos 4 Factores Negativos y 4 Factores Positivos de el Evaluado:

Factores Negativos

Factores Positivos

Sugerencias al Evaluado:

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

LITERAL	Comunicación				
A					
B					
C					
D					
E					
F					

LITERAL	Trabajo en Equipo				
A					
B					
C					
D					

LITERAL	Resolución de Problemas				
A					
B					
C					
D					
E					

LITERAL	Mejora Continua				
A					
B					
C					
D					
E					

LITERAL	Organización y Administración del Tiempo				
A					
B					
C					

LITERAL	Enfoque al Usuario				
A					
B					
C					

LITERAL	Enfoque a Resultados				
A					
B					
C					

✓ **ANEXO 4: INSTRUMENTOS FINALES**



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

*Entrevista Dirigida al Encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres,
Departamento de Usulután.*

- 1-** ¿De las siguientes áreas de RR.HH. que se le mencionaran, en cuales considera que tiene problemas la institución y porque? Descripción de puestos (Manuales) ____ Relaciones interpersonales ____
Reclutamiento ____ Cultura Organizacional ____
Selección ____ Clima Laboral ____
Inducción ____ Relación con el jefe y compañeros ____
Evaluación ____ Prestaciones laborales ____
Capacitación ____ Higiene y seguridad ocupacional ____
- 2-** ¿Considera que una propuesta de mejora para las áreas mencionadas en la pregunta anterior, ayudaría a mejorar el problema?
- 3-** ¿Le gusta el trabajo que realiza dentro de la Alcaldía? ¿Se siente Satisfecho?
- 4-** ¿Cuál es la filosofía administrativa con la que cuenta actualmente la Alcaldía? ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la Institución? ¿Qué tan difundidos están?
- 5-** ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos que más resaltan en el personal de la Alcaldía? Mencione cuales y porque
- 6-** A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de Servicios?
- 7-** ¿La Alcaldía actualmente implementa tecnología moderna o ejecutan cambios en el marco regulatorio, que genere como resultado una mejor atención al ciudadano? Mencione cuales
- 8-** Considera que el reclutamiento, la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, el reconocimiento, etc., ¿es la adecuada para lograr los objetivos acordados por la Institución?
- 9-** Con respecto a la higiene y seguridad ocupacional, ¿la Alcaldía les enseña primeros auxilios y cómo reaccionar a otros sucesos de emergencias?
- 10-** ¿La Alcaldía ha puesto en marcha un plan de mejoramiento para fortalecer las capacidades del capital humano? ¿Qué tipo de plan era y cuáles fueron sus resultados?
- 11-** ¿Cuenta con Solvencia Económica la Alcaldía para ejecutar un plan de mejoramiento para el capital humano?
- 12-** A su criterio ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan al ciudadano?
- 13-** ¿Cómo describe usted la atención personalizada que recibe el usuario por parte de los empleados municipales?

14- ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la institución? ¿Cumplen con sus funciones correctamente?

15- ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así? ¿Considera que eso afecta el desempeño de los empleados?

16- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan actualmente para que los empleados se sientan motivados a realizar sus actividades laborales? ¿Cuáles estrategias de motivación considera que deberían implementarse?

17- ¿Cuáles son los incentivos que ofrece actualmente la Alcaldía a sus empleados? ¿Le dan oportunidades de desarrollo?

18- ¿Qué tipo de comunicación usan los empleados de la Alcaldía? ¿Cómo describe esa comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

19- A su criterio, ¿Los empleados se integran para realizar sus funciones de manera que puedan lograr los objetivos institucionales?

20- ¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Cada cuánto tiempo la realizan? ¿De qué manera evalúan la efectividad y cambios que generan los temas de las capacitaciones en el personal?

21- ¿Toman en cuenta la opinión de los empleados para realizar actividades en beneficio de la institución? ¿De qué manera la Alcaldía genera empoderamiento de funciones a sus empleados?

22- ¿Cuándo se genera un problema en la Alcaldía, quien es el encargado de resolverlo? ¿Cuánto es el Tiempo que procuran cumplir para solventarlo?

23- ¿Cuentan con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

24- ¿De qué manera evitan o disminuyen el estrés laboral de los empleados? ¿Utilizan técnicas o métodos? ¿Cuáles son?

25- ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindar una atención correcta al ciudadano?

26- ¿Se ha enfrentado a situaciones de cambio en su lugar de trabajo alguna vez?

27- ¿Implementan Evaluación del Desempeño a los miembros de la municipalidad? ¿Cuáles son los métodos que implementan, cada cuanto tiempo y quien es el encargado de realizarlo?

28- ¿Les informan con anticipación que realizaran Evaluación del Desempeño? ¿Dan seguimiento a los Resultados obtenidos en la E.D.?

29- ¿Puede medir grado de satisfacción de los usuarios del servicio? ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuentan con buzón de quejas y sugerencias para los usuarios en las instalaciones de la alcaldía?

30- ¿Considera que la realización de un plan de mejora para los empleados de la Alcaldía, traería beneficios positivos?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO, BENDICIONES A USTED Y SU FAMILIA!



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

Encuesta Dirigida a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután.

Objetivo: Recopilar información que permita identificar deficiencias en el área de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, para poder implementar un Plan de Mejora que contribuya a un óptimo desempeño del personal.

Indicación: Marque con una "X" la respuesta que considere de su elección en cada una de las preguntas siguientes. Dicha información es confidencial y de uso estrictamente educativo.

Edad: _____ **Sexo:** Masculino ___ Femenino ___ **Cargo:** _____
Años Laborados: _____

1- ¿En cuáles de las siguientes áreas de recursos humanos, considera que tiene problemas la Institución? Seleccione más de una Opción.

Descripción de puestos (Manuales) ___ Relaciones interpersonales ___
Reclutamiento ___ Cultura Organizacional ___
Selección ___ Clima Organizacional ___
Inducción ___ Relación con el jefe y compañeros ___
Evaluación ___ Prestaciones laborales ___
Capacitación ___ Higiene y seguridad ocupacional ___

2- ¿Considera que una propuesta de mejora para las áreas seleccionadas en la pregunta anterior, ayudaría a mejorar el problema?

Si ___ No ___

3-¿Le gusta el trabajo que realiza dentro de la Alcaldía?

Si ___ No ___

4- De los siguientes componentes de la filosofía administrativa, ¿Con cuales cuenta actualmente la Alcaldía?-

Misión ___ Visión ___ Valores ___ Objetivos ___ Organigrama ___ Todas las Anteriores ___

5- De los siguientes aspectos positivos ¿Cuáles considera que resaltan más en el personal de la Alcaldía?

Trabajo en equipo ___ Buena Comunicación ___ Ambiente laboral ___
Otros (Menciónelos) _____

6- ¿Considera que hay aspectos que deben mejorarse para brindar un servicio de calidad al usuario?

Si____ No____

7- Si su respuesta anterior fue SI responda esta pregunta, de lo contrario pase a la siguiente. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?

Trato al usuario _____ Error en el proceso del trámite solicitado _____

Tiempos de Espera _____ Conocimientos de los servicios _____

Otros (Menciónelos) _____

8- A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de Servicios?

Regular____ Buena____ Muy Buena____ Excelente____

9- ¿La Alcaldía actualmente implementa tecnología moderna o ejecutan cambios en el marco regulatorio, que genere como resultado una mejor atención al ciudadano?

Si____ No____

10- ¿Considera que la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, el reconocimiento, etc., es la adecuada para lograr los objetivos acordados por la Institución?

Si____ No____

11- Con respecto a la higiene y seguridad ocupacional, ¿la Alcaldía les enseña primeros auxilios y cómo reaccionar a otros sucesos de emergencias?

Si____ No____

12- ¿La Alcaldía ha puesto en marcha un plan de mejoramiento para fortalecer las capacidades del capital humano?

Si____ No____

13- ¿Cuenta con Solvencia Económica la Alcaldía para ejecutar un plan de mejoramiento para el capital humano?

Si____ No____

14- A su criterio ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que brindan al ciudadano?

Si____ No____

15- ¿Cómo considera usted la atención personalizada que brindan como empleados municipales a los usuarios?

Regular____ Buena____ Muy Buena____ Excelente____

16- ¿Miden la productividad del recurso humano en la institución, para verificar que cumplen con sus funciones correctamente?

Si____ No____

17- ¿Cómo califica el Clima Interno de la Institución?

Regular____ Bueno____ Muy Bueno____ Excelente____

18- ¿Ofrece incentivos actualmente la Alcaldía a sus empleados?

Si____ No____

19- ¿Utilizan actualmente estrategias para que los empleados se sientan motivados a realizar cada vez mejor sus actividades laborales?

Si____ No____

20- De las siguientes opciones, ¿Cuáles considera que serían de gran motivación en los empleados?

Reconocimientos no Económicos____ Incentivos Económicos____

Celebraciones internas____ Oportunidades de Desarrollo____

Otro (Menciónelo) _____

21- ¿Cómo califica la comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

Regular____ Buena____ Muy Buena____ Excelente____

22- A su criterio, ¿Los objetivos institucionales se buscan cumplir como un solo equipo de trabajo?

Si____ No____

23- ¿Realizan capacitaciones a los empleados?

Si____ No____

24- ¿Cada cuánto tiempo realizan las capacitaciones?

Al año____ Cada Semestre____ Cada Trimestre____ Cada Mes____

25- ¿De qué manera evalúan la efectividad y cambios que generan los temas de las capacitaciones en el personal?

Por medio de un test al empleado____ Cuando realiza sus actividades____

Por medio de una evaluación por parte del usuario____ No se realiza evaluación____

26- ¿Considera usted, que toman en cuenta su opinión para realizar actividades en beneficio de la institución?

Si____ No____

27- A su criterio, ¿La Alcaldía genera empoderamiento de funciones a sus empleados?

Si____ No____

28- ¿Cuándo se genera un problema en la Alcaldía, quien es el encargado de resolverlo?

Alcalde____ El empleado directamente involucrado____

Síndico Municipal____ Encargado de RRHH.____

29- ¿Cuentan con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

Si____ No____

30- ¿Utilizan técnicas o métodos para ayudar a evitar o disminuir el estrés laboral de los empleados?

Si____ No____

31- ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindar una atención correcta al ciudadano?

Si____ No____

32- ¿Se ha enfrentado a situaciones de cambio en su lugar de trabajo alguna vez?

Si____ No____

33- ¿Implementan Evaluación del Desempeño a los miembros de la municipalidad?

Si____ No____

34- Si su respuesta anterior fue Si, ¿Cuáles de los siguientes métodos de evaluación del desempeño son los que implementan?

Entrevistas____ Encuestas____ Evaluación 360°____ Evaluación Grupal____ Autoevaluación____

35- ¿Quién es el encargado de Realizar la Evaluación del Desempeño?

Alcalde _____ Encargado de RR.HH. _____
Síndico Municipal _____ Otro (Mencione)_____

36-¿Les informan con anticipación cuando realizarán la Evaluación del Desempeño?

Si____ No____

37- ¿Con que frecuencia realizan la Evaluación del Desempeño?

Al año____ Cada Semestre____ Cada Trimestre____ Cada Mes____

38- ¿Dan seguimiento a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

Si____ No____

39- ¿Actualmente cuentan con buzón de quejas y sugerencias para los usuarios en las instalaciones de la Alcaldía?

Si____ No____

40- ¿Considera que la realización de un plan de mejora para los empleados de la Alcaldía, traería beneficios positivos?

Si____ No____

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!
¡BENDICIONES A USTED Y SU FAMILIA!**



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

Encuesta dirigida a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres, Departamento de Usulután.

Objetivo: Recopilar información veraz y objetiva para determinar el grado de satisfacción de los usuarios en los servicios que se le brindan y de esa manera poder fortalecer la productividad del capital humano de la Alcaldía Municipal de Concepción Batres.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio. Marque con una **X**.

Edad: _____ **Sexo:** Masculino _____ Femenino _____

1- De los siguientes aspectos positivos, ¿cuáles considera que resaltan más en el personal de la Alcaldía cuando usted realiza un trámite?

Trabajo en equipo _____ Buena Comunicación _____
Ambiente Laboral _____ Otro (Mencione) _____

2- ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en la Alcaldía para que le brinden un servicio de calidad cuando usted lo solicite?

Trato al usuario _____ Error en el proceso del trámite solicitado _____
Tiempo de espera _____ Conocimiento de los servicios _____
Ninguno _____ Otros (Mencione) _____

3- A su criterio, ¿Cómo describe la posición competitiva de la Institución con respecto a otras Alcaldías en cuanto a la prestación de servicios?

Regular _____ Buena _____ Muy Buena _____ Excelente _____

4- A su criterio ¿Considera que todo el personal de la alcaldía tiene conocimiento y dominio de los servicios que usted solicita?

Si _____ No _____

5- ¿Cómo califica usted la atención personalizada que recibe por parte de los empleados municipales?

Regular_____ Buena_____ Muy Buena_____ Excelente_____

6- ¿Cómo califica el Clima Interno de la Institución?

Regular_____ Bueno_____ Muy Bueno_____ Excelente_____

7- ¿Cómo califica la comunicación de los empleados dentro de la institución para transmitir información?

Regular_____ Buena_____ Muy Buena_____ Excelente_____

8- ¿Cuentan con una caseta para información rápida a los Usuarios para orientarles sobre cómo realizar algún trámite?

Si_____ No_____

9- ¿Los compañeros de trabajo se muestran atentos a ayudarse entre sí para brindarle una atención correcta cuando usted realiza trámites en la Alcaldía?

Si_____ No_____

10- ¿Cuenta actualmente la Alcaldía con buzón de sugerencias para los usuarios?

Si_____ No_____

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!
¡BENDICIONES A USTED Y SU FAMILIA!**

✓ ANEXO 5

Alimentos para prevenir el Estrés Laboral.

Alimentos con alto contenido en vitaminas del grupo B ya que ayudan a liberar dopamina y serotonina como es el caso del huevo, el salmón y aguacate.

Avena y plátanos debido a su alto contenido en triptófano precursor de serotonina.

Chocolate negro, favorece la producción de un analgésico natural conocido con el nombre de exorfina conocida como opiáceo natural.

Alimentos ricos en vitamina C, esta vitamina aumenta las defensas del organismo, especialmente importante es la piña por su acción favorecedora de la eliminación de líquido y además favorece la producción de melatonina. muy recomendada actualmente para personas que no pueden conciliar el sueño.



Alimentos ricos en magnesio como acelgas y espinacas.

Alimentos antioxidantes como el pimiento especialmente el rojo y comido de forma natural, favorece el funcionamiento celular. A este grupo pertenecen otros alimentos como las nueces, las fresas, naranjas, manzanas, espinacas, etc.



Leche, alimento muy completo y que tomada caliente antes de ir a dormir nos ayuda a conciliar el sueño.

Frutos secos como las almendras con gran contenido en vitamina E y B2.

Por el contrario, debemos evitar alimentos que favorezcan los estados de ansiedad como bebidas excitantes como el café, el te y todas aquellas bebidas que las contenga.

Además de las bebidas alcohólicas, comidas picantes, dulce, etc.



Contenido

- ◇ ¿Qué es?
- ◇ Agentes Estresores
- ◇ Consecuencias
- ◇ Alimentos preventivos de estrés.

¿Qué es el Estrés?



Mikhail (1981) define al estrés como un estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del entorno retan a una persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se le pide y la capacidad para ajustarse a ello, situación que deriva de una respuesta indefinida.

El Estrés Laboral es un tipo de estrés que se da en el ámbito laboral y puede provocar saturación y/o colapso físico y mental en el trabajador que lo padece, afectando al resto de ámbitos de su vida.

Entonces el estrés es la respuesta a un agente interno o externo perturbador; este agente es el estresor, el estímulo que provoca la respuesta al estrés. Existen los siguientes agentes estresores:

Estresores del ambiente físico:

- ⇒ Iluminación
- ⇒ Ruido
- ⇒ Temperatura
- ⇒ Ambientes contaminados

Estresores relativos al contenido de la tarea:

- ⇒ Carga mental
- ⇒ Control sobre la tarea



Estresores relativos a la organización:

- ⇒ Conflicto y ambigüedad del rol.
- ⇒ Jornada de trabajo.
- ⇒ Relaciones interpersonales.
- ⇒ Promoción y desarrollo de la carrera profesional.

Las consecuencias del estrés pueden ser muy diversas y numerosas. Algunas pueden ser primarias y directas; otras, la mayoría, pueden ser indirectas y constituir efectos secundarios.

Gran parte de las consecuencias son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas

Consecuencias del Estrés

a) Para el Individuo.

- Enfermedades y Patologías: taquicardias, aumento de la tensión arterial, aumento del colesterol, bajo nivel de concentración, mal humor, temblores, consumo de drogas, exceso o falta de apetito; además de trastornos asociados respiratorios, cardiovasculares, inmunológicos, endocrinos, dermatológicos, psicopatológicos, diabetes
- Alteraciones en el bienestar y salud mental: pérdida de autoestima, baja motivación, depresión, suicidio
- Alteraciones conductuales con repercusión en el rendimiento laboral: baja concentración, agresividad, robos

b) Para la Organización o Institución.

- Absentismo
- Rotación de la mano de obra
- Accidentes laborales
- Gasto financiero
- Aumento de huelgas

PREVENCIÓN

Las medidas preventivas para evitar o, al menos, controlar los riesgos referidos anteriormente son:

Pantalla:

- Colocarla a una distancia, desde los ojos, mayor de 40 cm. La parte superior de la pantalla situada a la misma altura que los ojos.
- Utilizar atriles, en el caso de trasladar información desde el papel al ordenador.
- Controlar los deslumbramientos situando la pantalla perpendicular a la entrada de luz.

Teclado:

- Disponer de 5 a 10 cm. delante del teclado para situar las manos y, si es posible, utilizar reposamuñecas.
- Es conveniente que sea independiente de la pantalla y su superficie de color mate.
- Que no se deslice mientras se teclea.

Silla o Asiento:

- Estable con 5 apoyos y con ruedas para desplazarse voluntariamente.
- Asiento ajustable en altura, hasta que los brazos apoyados en la mesa formen un ángulo de 90°. Profundidad del asiento regulable y reborde anterior acolchado.
- Respaldo regulable en inclinación para que exista un contacto permanente y con prominencia lumbar regulable en altura para ocupar el hueco lumbar.
- Tapicería transpirable.
- El reposapiés permite evitar la presión del reborde del asiento en las piernas y facilita el retorno vascular.
- Los apoyabrazos no deben impedir aproximarse a la mesa.

Mesa:

- Debe permitir situar todos los elementos y documentos de trabajo.
- Color mate y esquinas redondeadas.
- Cajoneras rodantes.

Ejercicios:

- Es conveniente alternar posturas y tareas para reducir la fatiga.
- Hacer pausas de unos 5 minutos cada 90 o cambiar de actividad.
- Realizar ejercicios para relajar la musculatura.
- Abrir y cerrar los ojos para humedecer la conjuntiva.

EJERCICIOS DE FORTALECIMIENTO MUSCULAR



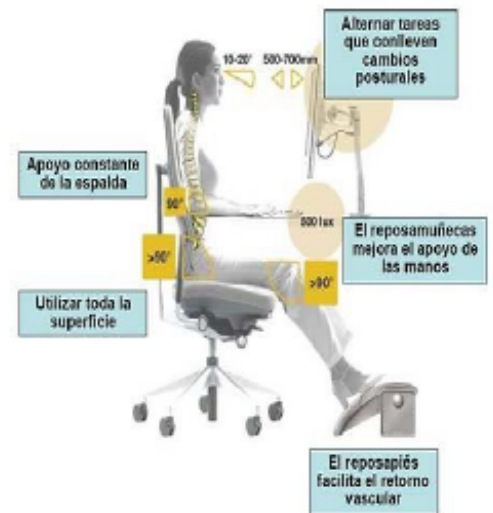
EJERCICIOS DE RELAJACIÓN MUSCULAR



➤ ANEXO 6

Prevención de Riesgos Laborales

“Cómo sentarse ante un ordenador”



“Deseamos mejorar tus hábitos posturales”

INTRODUCCIÓN

La Prevención de Riesgos Laborales es un buen método para evitar estresarse en los lugares de trabajo, por eso se ha elaborado este tríptico específico en promoción de hábitos posturales saludables especialmente cuando se trabaja con el ordenador.

En este tríptico, se pretende dar las nociones generales que deben conocer las personas que trabajan con una pantalla de visualización de datos, sobre los riesgos a los que están expuestos y los mecanismos para eliminar o, al menos, reducir dichos riesgos. Todo esto evitará daños a la salud, conseguirá aumentar el confort, el bienestar y la eficacia en el trabajo.

Los elementos de trabajo y los factores de riesgo asociados al puesto que incluye la utilización de una pantalla de visualización de datos son, principalmente, los siguientes:

Equipos de trabajo:

- ✚ Pantalla de visualización de datos.
- ✚ Teclado y ratón.
- ✚ Mobiliario: Mesa y silla de trabajo, estanterías, percheros, etc.
- ✚ Reposapiés.
- ✚ Reposamuñecas.
- ✚ Programas informáticos.

Factores de riesgo:

- Equipos informáticos y el mobiliario no ergonómicos.
- Configuración y diseño del puesto.
- La planificación y organización del trabajo inadecuadas. Ausencia de pausas o cambios de actividad en la jornada.
- Adopción de posturas estáticas o mantenidas.
- Condiciones ambientales molestas (ruido, calor, frío, humedad, calidad de aire, etc.).
- Características visuales de la persona.

Habitualmente la adopción de posturas incorrectas, se debe a:

- Inclínación o extensión excesiva de la cabeza.
- Inclínación del tronco hacia delante o separación de la silla.
- Hiperextensión de la mano.
- Extremidades inferiores mal apoyadas generando compresión del paquete vasculonervioso que recorre las piernas con el reborde del asiento.



La postura mantenida y prolongada está asociada a:

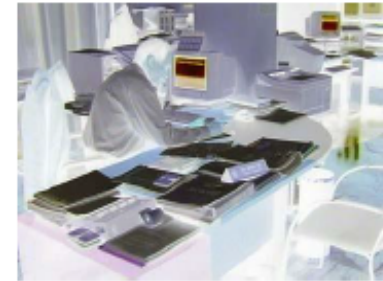
- Contracción muscular mantenida durante horas.
- Inmovilización de segmentos corporales en determinadas posiciones.
- Colocación de las manos en el teclado y ratón durante periodos de tiempo largos.



RIESGOS

Cuando se realizan tareas administrativas que implican el uso del ordenador, la persona puede estar expuesta a riesgos tales como:

- ✚ Fatiga visual.
- ✚ Carga postural o trastorno músculo-esquelético.
- ✚ Los movimientos repetitivos en el dedo con el que se maneja el ratón.
- ✚ Cansancio mental.
- ✚ Otros riesgos asociados a las tareas que realiza (cortes con papel, manejo de pesos, trastornos de la voz en la atención al público, etc.).
- ✚ Riesgos asociados a las instalaciones en las que está ubicado el puesto.

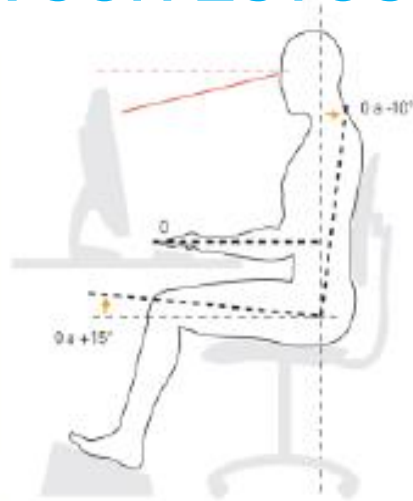


CONSECUENCIAS

Los daños a la salud derivados de malos hábitos al trabajar con el ordenador, pueden ser:

- Dolores musculares:
 - Espalda (cervical o cuello, dorsales y lumbares, etc.).
 - Muñecas y manos (tendinitis, etc.).
- Irritación y cansancio en los ojos.
- Trastornos nerviosos y vasculares en las piernas.
- Fatiga, etc.

TU POSTURA CON ESTOS SIMPLES PASOS:





10 TIPS para mejorar el Clima Laboral.

¿QUIERES SORPRENDER A TU PERSONAL Y MEJORAR TU CLIMA LABORAL?

HAZLO CON ESTOS SENCILLOS TIPS.

1 **Tener una cafetera**
Identifica, Asigna y Ambienta un espacio.




2 **Ofrece un servicio de comedor** como prestación para tus empleados.



3 **Armoniza tu espacio físico**
Una empresa debe reflejar quién es con elementos decorativos.



4 **Organiza actividades recreativas fuera y dentro de la oficina**
Promoverá el trabajo en equipo.



5 **Promueve una cultura de Responsabilidad Social**
Hacen que tu empresa dé una mejor imagen a sus clientes.




6 **No prives a tus colegas de revisar sus redes sociales**
Mantenlos conectados con las personas importantes de su vida.




7 **Ofrece Horarios FLEXIBLES**
Tener un horario fijo es cosa del pasado.



8 **Realiza actividades que no estén relacionadas con el trabajo**
Es oportuno salir de la rutina diaria.



9 **Promueve un estilo de vida saludable**
La salud es una parte muy importante para el buen Clima Laboral.



10 **Comunicación Interna**
Ayuda a que toda la empresa esté en la misma sintonía y promueve el sentido de pertenencia a su organización.

