

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



TEMA:

**“MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO DEPARTAMENTO
DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

ESCOTO SERVELLÓN, GLADYS RAQUEL
MIRANDA CÓRDOVA, WILFREDO ANTONIO
PÉREZ MOLINA, EDWARD ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Meléndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos Muños
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. José Ricardo Rivas Nuila (Docente Asesor).

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias a Dios por permitirme concluir esta fase de mi vida, así como también a mis padres María Julia Servellón de Escoto y Bernardo Escoto Molina, a mis hermanos quienes han sido mi apoyo incondicional en el transcurso de este recorrido siempre confiaron en que podía lograrlo, no ha sido sencillo el camino hasta ahora pero gracias a su aporte, bondad a su gran apoyo, lo complicado de lograr esta meta sea notado menos, les agradezco grandemente y hago presente mi gran afecto y amor a ustedes mi hermosa familia.

Gladys Raquel Escoto Servellón

Agradezco a Dios por la bendición de permitirme poder culminar de manera exitosa mi Licenciatura en Administración de Empresas, a mi madre y a mi tío por el esfuerzo, apoyo y motivación incondicional que me brindaron, a mis hermanos que me siempre me dieron su mano cuando lo necesite, a mis jefes Macel García y Jorge Palacios por darme la oportunidad de seguir estudiando y concluir mi carrera, a mis compañeros de trabajo que siempre fueron gentiles y solidarios conmigo. También dar gracias a mis compañeros de trabajo de graduación por su dedicación, paciencia y comprensión para poder cumplir una meta más en nuestras vidas, así mismo a nuestro asesor Lic. Ricardo Nuila por el apoyo brindado en todo el proceso de investigación y a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ilopango por la oportunidad de hacer nuestro trabajo de investigación en sus instalaciones.

Wilfredo Antonio Miranda Córdova

Primeramente, agradecer a Dios por brindarme la fuerza y la sabiduría para poder culminar esta etapa en mi vida, ya que sin el apoyo de él no hubiera podido alcanzarlo. Adicionalmente, quiero brindar mi más sentido agradecimiento a mi familia por todo el apoyo que me han dado en el desarrollo de este proceso de graduación, en los estudios y principalmente en mi vida personal, ya que ellos fueron el factor determinante para ser la persona que soy ahora, no me alcanza las palabras para describir todo el apoyo emocional, anímico y consejos que he recibido de parte de ellos en cada una de las etapas de mi vida, sé que no ha sido fácil, pero no puedo estar más que agradecido con mi familia y con la vida; además, agradecer a cada uno de mis compañeros, por el tiempo, esfuerzo y momentos que compartimos para terminar este trabajo.

Edward Alexander Pérez Molina

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DE SU ALCALDÍA MUNICIPAL Y SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL”	1
A. IMPORTANCIA	1
B. OBJETIVOS.....	1
C. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO	2
1. Antecedentes	2
2. Área geográfica	3
3. Dimensiones.....	3
4. Demografía.....	3
5. Población.....	4
6. Actividades económicas	4
7. Fiestas patronales	5
8. Turismo	5
a) Lago de Ilopango	5
b) Museo Nacional de Aviación	6
9. Escuelas.....	6
10. Iglesias del municipio	6
11. Hospitales.....	7
a. Mercados	7
D. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	7
1. Misión	7
2. Visión.....	7
3. Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.....	7
4. Valores	8
5. Estructura organizativa	9
6. Servicio que ofrece la alcaldía	11
7. Marco legal e Institucional de la alcaldía.....	12
a) Constitución de la República de El Salvador	12
b) Código Municipal.....	13

c)	Ley General Tributaria Municipal	14
d)	Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal	14
e)	Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)	14
a)	Ley orgánica de la administración Financiera del estado	15
b)	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	15
c)	Ley de la Corte de Cuenta de la República.	16
d)	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	16
e)	Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).	17
f)	Reglamento de Normas Control Interno Específicas del Municipalidad de Ilopango.	17
E.	MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
a)	Definiciones.....	18
b)	Importancia	18
c)	Características	18
d)	Factores específicos del Clima Organizacional	19
e)	Tipos de Clima Organizacional.....	20
f)	Clima de tipo Autoritario:.....	21
g)	Clima participativo:	21
F.	DESCRIPCIÓN DE FACTORES QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
1.	Liderazgo	21
a)	Definiciones:.....	21
b)	Líder	22
c)	Estilos de liderazgo.....	22
d)	Características de un líder	23
e)	Importancia de un líder	23
2.	Remuneración	24
a)	Sistema de remuneración	24
b)	Tipos de remuneración.....	25
3.	Ambiente físico.	25
a)	Tipos:.....	26
b)	Otras patologías derivadas del trabajo.....	27

4.	Motivación	27
a)	Clases:	28
b)	Teorías de la motivación	28
5.	Comunicación.....	31
a)	Proceso de comunicación.....	31
b)	Tipos Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:	33
c)	Flujos de comunicación en la organización	33
6.	Compromiso Organizacional	35
a)	Definición:	35
b)	Componentes del compromiso organizacional	35
7.	Trabajo en equipo.	35
a)	Principios básicos del trabajo en equipo	36
b)	Características fundamentales de un grupo de trabajo.....	36
8.	Responsabilidad (Empoderamiento)	37
a)	Definiciones.....	37
G.	MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	38
a.	Definiciones.....	38
b.	Modelos de clima organizacional	38
H.	CULTURA ORGANIZACIONAL	40
a.	Definición	40
b.	La cultura organizacional y sus efectos	41
c.	Característica de la cultura organizacional	41
d.	Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional	42
I.	DESEMPEÑO LABORAL	42
a.	Definición	42
b.	Características del Desempeño Laboral	43
	CAPITULO II	44
	DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.....	44
A.	IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO.....	44
B.	OBJETIVOS.....	45

1.	Objetivo General	45
2.	Objetivo Específico	45
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	45
1.	Método de investigación	45
a.	Método de análisis	45
b.	Método de Síntesis.....	45
2.	Tipo de investigación.....	46
3.	Tipo de diseño de la investigación.....	46
4.	Fuentes de recolección de datos	46
a.	Fuentes Primarias.....	46
b.	Fuentes Secundarias.....	46
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
1.	Técnicas.....	46
a.	Encuesta	46
b.	Entrevista	46
c.	Observación directa	47
2.	Instrumentos de recolección de la información	47
a.	Cuestionario	47
b.	Guía de preguntas	47
c.	Lista de cotejo	47
3.	Ámbito de la investigación	47
4.	Objeto de estudio.....	47
5.	Unidades de análisis.....	47
E.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	48
1.	Universo	48
2.	Muestra.....	48
3.	Tipo de muestreo	48
4.	Cálculo de la muestra	48
F.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	50
1.	Tabulación.....	50
2.	Análisis	50

G.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVO	52
1.	Liderazgo	52
2.	Remuneración	53
3.	Ambiente Físico	53
4.	Motivación	54
5.	Comunicación	54
6.	Compromiso Organizacional	55
7.	Trabajo en equipo	55
8.	Responsabilidad (empoderamiento)	55
H.	CÁLCULO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL GENERAL	56
1.	Fórmula	56
2.	Resultado obtenido del clima organizacional por cada factor	56
I.	ALCANCES Y LIMITACIONES	58
1.	ALCANCES	58
2.	LIMITACIONES	58
J.	CONCLUSIONES	58
K.	RECOMENDACIONES	60
	CAPÍTULO III	62
	PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	62
A.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.	62
B.	IMPORTANCIA	62
C.	OBJETIVOS	63
1.	GENERAL	63
2.	ESPECÍFICOS	63
D.	POLITICAS A IMPLEMENTAR	63
E.	ACTIVIDADES POR REALIZAR	64
F.	PROPUESTAS POR FACTOR	64
1.	PROPUESTAS POR FACTOR CRÍTICO.	64
A.	REMUNERACIÓN	64

b.	Ponderación de los factores de evaluación	70
	Análisis	80
1.	AMBIENTE FÍSICO	82
2.	MOTIVACIÓN.....	88
G.	PLAN DE CAPACITACIÓN	92
1.	Alcance	92
2.	Objetivos del plan de capacitación.....	92
3.	Políticas de la capacitación.....	93
4.	Generalidades de la capacitación.....	93
5.	Costo de materiales y otros requerimientos	94
B.	TRABAJO EN EQUIPO.....	96
C.	COMUNICACIÓN.....	101
D.	LIDERAZGO	103
	ALCANCE	103
E.	COMPROMISO.....	106
F.	EMPODERAMIENTO	109
I.	COSTO DE LAS CAPACITACIONES.....	112
	Presupuesto de capacitaciones	112
J.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	114
1.	Hoja de evaluación del facilitador	115
2.	Hoja de evaluación del participante.....	117
K.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.....	118
1.	OBJETIVO.....	118
2.	RECURSOS	118
a.	Humanos	119
b.	Materiales	119
c.	Financieros	119
3.	PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE LA PROPUESTA	120
4.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	120
	BIBLIOGRAFÍA.....	121

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSO HUMANOS

ANEXO 3: LISTA DE COTEJO

ANEXO 4: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. FACTOR LIDERAZGO
2. FACTOR REMUNERACIÓN
3. FACTOR AMBIENTE FISICO:
5. FACTOR COMUNICACIÓN
6. FACTOR COMPROMISO
7. FACTOR TRABAJO EN EQUIPO
8. FACTOR EMPODERAMIENTO

ANEXO 5: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

ANEXO 6: TABLA COMPARATIVA DE SALARIOS

ANEXO 7: FORMATO DE ORDEN DE MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

ANEXO 8: FORMATO DE ORDEN DE INGRESO Y SALIDA DE MOBILIARIO Y/O EQUIPO DE OFICINA

RESUMEN

Para el desarrollo de este trabajo se plantearon diversos temas para la investigación, esto se realizó a través de una lluvia de ideas. Un integrante del equipo tenía contacto con el Gerente de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Ilopango. Agendamos una cita con él y le plantemos los temas de investigación que de acuerdo con sus necesidades tomo a bien escoger el tema relacionado al clima organizacional.

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía municipal de Ilopango, que es una institución de derecho público, autónoma en lo económico y técnico en lo administrativo, y esta tiene como finalidad brindar servicios a la comunidad de manera eficiente, oportuna y transparente.

El objetivo principal de esta investigación es realizar un modelo de **“CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO”**, con el propósito de conocer el ambiente en que se desenvuelven los empleados y las variables que están incidiendo para un adecuado clima organizacional.

La primera fase de investigación consistió en recopilar información bibliográfica, que necesaria para la estructuración del marco teórico, posterior se procedió a realizar la investigación de campo utilizando los métodos de análisis y síntesis, en que permitió estudiar a cada uno de los elementos que fueron sujetos al análisis, con lo anterior, se obtuvieron de fuentes de información primarias y secundarias. Las técnicas que se utilizaron fueron: el cuestionario, la entrevista y observación directa.

Adicionalmente, se procedió al análisis e interpretación de los datos el cual nos sirvió para determinar la situación en que se encontraba el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ilopango

A partir del diagnóstico se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los empleados no están conformes con la remuneración obtenida, ellos consideran que hacen más de en su trabajo y no obtienen una buena remuneración; por tanto, se sienten desmotivados al realizar sus actividades de manera eficiente.
- El ambiente físico donde realizar sus actividades no es el adecuado; por tanto, influye en la realización de su trabajo.
- La alcaldía no le proporciona suficientes oportunidades de desarrollo profesional, y hay muy poco reconocimiento por el desempeño de su labor.

A partir de estas conclusiones se recomienda realizar:

- El método de valuación por puntos, con el propósito de comparar los salarios de la alcaldía con otras alcaldías y así buscar mejoras salariales; además, se recomienda entregar incentivos a los empleados mejor evaluados en las evaluaciones que realice la alcaldía.
- Se propone que a los empleados se le brinde capacitaciones, becas y curso para mejorar su desarrollo profesional, así como felicitar verbalmente o por escrito al empleado que tenga un buen desempeño laboral.
- El ambiente físico, donde se desarrollan las labores diarias debe de ser el adecuado para que el empleado desarrolle las labores de manera satisfactoria; por lo anterior, se recomienda contar con el mobiliario y equipo en óptimas condiciones, disminuir la contaminación auditiva cambiando las puertas y ventanas de las instalaciones.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, es un tema de mucha relevancia en cualquier institución ya que es la percepción que tienen los empleados sobre el lugar de trabajo, por ello es importante evaluarlo periódicamente ya que tener un mal clima laboral solo traerá rotación de personal, desmotivación y baja productividad.

Por tanto, surge la necesidad de realizar esta investigación para elaborar un “MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO”, con lo que, se pretende orientar a la unidad de Recurso Humanos para que genere las condiciones necesarias para mejorar el clima organizacional.

La investigación comprende tres capítulos lo cuales se desarrollan de la siguiente manera:

Capítulo I: Describe las generalidades del municipio de Ilopango, de la alcaldía municipal y sobre el clima organizacional; adicional, se describe los factores que forman parte del clima organizacional, así como definiciones de desempeño laboral y cultura organizacional.

Capítulo II: Contiene los métodos y técnicas que se aplicaron en la investigación. Mediante los instrumentos se obtuvieron la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual, mostrando la opinión actual (fecha de realización de este trabajo) de cómo se encuentra el clima organizacional y poder establecer las conclusiones y recomendaciones de los componentes estudiados.

Capítulo III: Contiene la propuesta de un modelo de clima organizacional que contiene políticas, estrategia y capacitaciones que el grupo consideran que ayudaran a mejorar los factores que salieron mal evaluado en el diagnostico finalmente se presenta la bibliografía y los anexos respectivo

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DE SU ALCALDÍA MUNICIPAL Y SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL”

A. IMPORTANCIA

Este capítulo permitirá conocer aspectos más específicos sobre el tema de investigación y además las generalidades de la alcaldía, ya que para poder evaluar el clima organizacional y proponer soluciones a posibles problemas, primero debemos entender que es lo que estamos examinando, en qué lugar se está desarrollando la investigación y cuáles son los impactos que tiene el problema de investigación.

Toda esa información se encuentra contenida en este capítulo por lo que se vuelve vital para tener una percepción más amplia del tema.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Recopilar la información bibliográfica que no ayude a entender de mejor manera los conceptos básicos sobre el tema de investigación.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el marco legal e institucional bajo el cual se rigen las alcaldías de El Salvador.
- Indagar acerca de las generalidades de la alcaldía municipal de Ilopango y aspectos generales del municipio.

- Describir los factores que forman parte del Clima Organizacional, que fueron seleccionados para la investigación.

C. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO

1. Antecedentes

El nombre Ilopango proviene del concepto Xilopango o Xilote que en lengua Náhuatl significa “Valle de los Elotes” o “Diosa del Maíz”. Esto nos hace comprender que la zona de Ilopango ha sido un lugar propicio para el cultivo del maíz; producto que por excelencia es la base alimenticia de todos los salvadoreños.¹

Con el paso de los años se diversificó la producción agrícola con la introducción del cultivo del frijol, café, tabaco, caña de azúcar y variedad de árboles frutales. No obstante que la mayor parte del territorio de Ilopango se encuentra asentada en un terreno plano que favoreció la producción agrícola.

Durante la era precolombina, una erupción volcánica en estas tierras hizo que en su cráter surgiera el bello lago de Ilopango que adorna el territorio. Este hecho, además de embellecer el lugar enriquece el patrimonio con la actividad de pesca artesanal, que juntamente con el cultivo del maíz ha generado una combinación de alimentos que resulta muy deliciosa y nutritiva con la que históricamente se ha alimentado la población de la zona.

La localidad fue fundada por grupos toltecas del Anáhuac hacia el siglo XI o XII. En épocas precolombinas constituyó un importante santuario religioso de América Central.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Dios_maya_del_ma%C3%ADz

Ilopango fue constituido en el año de 1543, el 11 de mayo de 1967 se le otorgó el título de Villa y el 29 de junio de 1971, el de ciudad.²

En cuanto a los servicios básicos que tiene acceso el municipio de Ilopango podemos mencionar: Alcaldía Municipal, energía eléctrica, agua potable, unidad de salud, telecomunicaciones, iglesias, Juzgado de Paz, correos, centros educativos, Policía Nacional Civil, cementerio, aeropuerto, club de Aeronáutica Civil y transporte colectivo, entre otros.

2. Área geográfica

El Municipio de Ilopango se limita al Norte con los Municipios de Tonacatepeque y San Martín, al Oeste con el Municipio de Soyapango, al Sur con los Municipios de Santo Tomás y Santiago Texacuangos y al Este con el Lago de Ilopango.

3. Dimensiones

El Municipio de Ilopango cuenta con una extensión territorial de 34.63 Km², de los cuales más del 70% corresponden al área urbana y un 30 % al área rural.

4. Demografía

Población total en el área Urbana y sexo. Censo 2007³

MUNICIPIO	POBLACIÓN			URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
ILOPANGO	103,862	47,726	56,136	103,862	47,726	56,136

² <https://es.wikipedia.org/wiki/Ilopango>

³ <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas.html>

5. Población

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del 2007, El total de habitantes es de 103,862.

6. Actividades económicas

Las actividades económicas están centradas en la denominada “Zona Franca de San Bartolo” y el Bulevar del Ejército (vía de salida de la zona metropolitana al oriente del país). Fue creada por el Estado en 1974 y fue la primera zona franca que se construyó en el país.

Comenzó a funcionar en 1976, año en que sólo cuatro empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir se instalaron, generando 460 empleos directos.

Tiene un tamaño de 30 manzanas y alberga a más de 21 maquilas, entre ellas AVX, Primo, KW y BCTC.

AVX es una de las compañías más importantes del sector electrónico en El Salvador, su planta en el país acoge a un tercio de su fuerza laboral a nivel mundial. Es una empresa que se dedica a producir componentes electrónicos de amplia aplicación. Entre los cuales se encuentran: La industria automotriz, las comunicaciones satelitales y el campo de la salud.

En el área central del municipio se pueden encontrar una serie de fábricas que se dedican a la elaboración de productos alimenticios, productos de hilado y tejidos, fabricación de papel, cartón y cerillos.

Fábricas de muebles de madera y metal, jabón, detergente, cosméticos, velas, fuegos artificiales, productos de aluminio, alambre y cables, montaje de aparatos de radio, televisión, refrigeradoras, aire acondicionado, lámparas, bombillas, escobas, cepillos, por solo nombrar unos pocos.

En el comercio local existen almacenes, supermercados, ferreterías, restaurantes, abarroterías, tiendas, farmacias, zapaterías, librerías, gasolineras, comedores, relojerías, ventas de ropa y otros.

Antiguamente los habitantes se ganaban la vida en dos formas: por la pesca en el lago y la agricultura, pero con la construcción del aeropuerto de Ilopango, la escuela de aviación y posteriormente la implantación de las fábricas, se crearon más fuentes de empleo, lo que contribuyó al incremento de la población.

7. Fiestas patronales

La ciudad de Ilopango celebra sus fiestas patronales del 1º al 16 de noviembre en honor a San Cristóbal Mártir, el Santo de los viajeros. El santo patrono es conocido también como el portador de cristo. Durante la celebración se realizan diferentes actividades, culturales, deportivas y religiosas. Las fiestas son celebradas por la municipalidad, la primera semana del mes y luego las festividades son puramente religiosas las cuales consisten en una novena al patrono y culmina el 16 de noviembre con la santa misa patronal.

8. Turismo

Durante año se ha desarrollado el turismo en Ilopango, siendo este una gran fuente de ingresos para el municipio y los habitantes que lo desarrollan, a continuación, se detallan los principales atractivos turísticos.

a) Lago de Ilopango

El lago de Ilopango es un lago de origen volcánico en El Salvador. Mide 8 x 11 km, tiene una superficie de 72 km² y una profundidad de 230 metro. Se sitúa a una altitud de 440 metro sobre el nivel del mar a 16 km de la ciudad San Salvador, entre los departamentos de San Salvador, Cuscatlán y La Paz. Es el lago natural más grande de El

Salvador. Sus aguas, con abundante pesca de mojarra, guapotes y juilines, es propio para la navegación a vela o en embarcaciones de motor.

b) Museo Nacional de Aviación

El Museo Nacional de Aviación es otro atractivo en Ilopango, tiene como objetivo la adquisición, custodia y conservación de los bienes muebles e inmuebles que constituyen un patrimonio histórico de la aviación nacional, para conocimiento del público de las más relevantes gestas aeronáuticas. Se encuentra ubicado en el antiguo Aeropuerto Internacional de El Salvador en sus instalaciones se encuentra 91 años de historia, lo cual ha contribuido a declararlo como un patrimonio nacional.

Esta interesante colección incluye aeronaves de combate, transporte y entrenamiento, además de helicópteros, de gran significado para el conjunto histórico nacional, manteniéndose intactos, también cuenta con servicio información y documentación histórica de la actividad aeronáutica, biblioteca pública especializada en material aeronáutico.⁴

9. Escuelas

El municipio cuenta con 63 centros educativos públicos y privados, distribuidos en el área rural y urbana.

10. Iglesias del municipio

El municipio cuenta con varias iglesias de diferentes religiones en todo el territorio. Entre las cuales podemos mencionar, Iglesia Católica, Evangélicas, Testigos de Jehová, adventistas.

⁴ www.fas.gob.sv/museo/framega.html.

11. Hospitales

En la actualidad el municipio cuenta con tres hospitales de los cuales dos se encuentran ubicados en San Bartolo, Hospital Nacional de San Bartolo, y Hospital San Bartolo, también cuenta con un Hospital del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y una Unidad Médica de Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

a. Mercados

Entre los cuales podemos mencionar mercado San Bartolo TICSA, Mercado Municipal y Mercadito Alta Vista.

D. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. Misión

Somos un gobierno municipal comprometido con el fomento del desarrollo humano y la búsqueda del bien común en el municipio de Ilopango, por medio de una administración participativa, transparente y eficiente de los recursos financieros, naturales y humanos orientados al éxito en nuestra gestión.

2. Visión

Ser el gobierno municipal líder en espíritu de servicio, transparencia y eficiente en la gestión de servicios municipales que permitan la creación de oportunidades para todos, paz social, desarrollo económico sustentable y calidad de vida para los habitantes de Ilopango.

3. Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ilopango

- Incrementar los ingresos Municipales
- Incrementar los controles de eficiencia en el gasto Municipal
- Acercar los servicios Municipales a todos los habitantes del Municipio
- Reducir los desechos sólidos dentro del municipio de Ilopango
- Ampliar y mejorar la infraestructura municipal y pública en el territorio Municipal

- Fortalecer los mecanismos de conservación de la vida humana e infraestructura pública y privada dentro del municipio de Ilopango
- Convertir al municipio de Ilopango en una ruta multi destino a nivel nacional e internacional
- Atraer inversiones nacionales y extranjeras al municipio de Ilopango
- Reducir el desempleo en el municipio

4. Valores

- **Transparencia**

Nuestra administración se compromete con las rendiciones de cuentas periódicas, honestas y abiertas ante todo el pueblo de Ilopango.

- **Tolerancia**

Nos comprometemos a garantizar que cualquier empleado, contribuyente o habitante municipal sea escuchado y atendido sin discriminar.

- **Espíritu de servicio**

Nuestro talento humano mantendrá siempre una actitud positiva y brindaran una atención hacia los contribuyentes y habitantes del municipio de forma oportuna.

- **Equidad de género**

La alcaldía tendrá en la formulación de políticas públicas el componente de equiparación de oportunidad, con un enfoque de derechos y preferencia por los sectores poblacionales más desprotegidos y marginados socialmente.

- **Participación**

Nuestro compromiso es generar los mecanismos necesarios para que todos los programas y proyectos realizados por esta municipalidad tengan el respaldo de las comunidades, colonias y beneficiarios directos.

5. Estructura organizativa

La estructura organizativa es fundamental en todas las empresas. Define las características de la organización de la empresa y tiene la misión de establecer autoridad, jerarquía, organigramas y departamentalizaciones, entre otras cosas.

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”⁵

⁵ Franklin Finckowsky Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 3ra Edición, McGraw-Hill,

La Alcaldía Municipal de Ilopango cuenta con las siguientes unidades orgánicas: Consejo Municipal, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Sindicatura, secretaria, Comisiones Municipales, Gerencia General, Registrador de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, STAFF de Asesores, Comité técnico Consultivo, Departamento de Recursos Humanos, Gerente Administrativa, Gerente Financiero, Gerencia de Desarrollo Social Económico, Gerencia Legal, Gerencia de Operaciones, etc.

6. Servicio que ofrece la alcaldía

A continuación, se en listan los principales servicios que brinda la Alcaldía municipal de Ilopango⁶

 TARIFAS DEL DEPARTAMENTO DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR 		
TIPO DE SERVICIO	DETALLE	MULTA
Inscripciones de nacimientos.	GRATIS (90 días hábiles)	\$2.85
Inscripciones de Matrimonio, Regímenes Patrimonial y Divorcios	GRATIS (15 días hábiles)	\$5.71
Inscripciones de Escrituras relativas al estado familiar de las personas.	GRATIS (15 días hábiles)	\$5.71
TIPO DE SERVICIO	COSTO	
Certificaciones de Partidas (Nacimientos, Matrimonio y Divorcio)	\$2.87	
Partidas Autenticas (Nacimientos, Matrimonio y Divorcio)	\$7.05	
Constancia de No Asentamiento de Partida de Nacimiento y Defunción	\$3.91	
Oficios por Asentamiento Tardío	\$3.91	
Constancia de Soltería	\$3.91	
Constancia de Soltería Autenticada	\$8.09	
Certificaciones de Cédulas	\$3.91	
Constancia de No Cédula	\$3.91	
Carné de Identificación Personal (Carné de Minoridad)	\$3.00	
Matrimonio Civil Colectivo	\$16.38	
Matrimonio Civil Privado	\$38.43	
Permiso de Enterramiento en Cementerio Municipal	\$23.40	
Permiso de Enterramiento en Cementerio Privado	\$33.00	
Permiso de Traslado de Cadáver Nacional	\$14.33	
Permiso de Traslado de Cadáver Internacional	\$136.50	
Requisitos de Matrimonio	\$0.60	

Entre otros importantes servicios que brinda la Alcaldía Municipal están:

- Mantenimiento de Parque

⁶ Fuente: Documentos proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos de la Alcaldía de Ilopango. Nombre del documento: Tarifas del Departamento de Registro del Estado Familiar.

- Administración de Mercados
- Servicio de Alumbrado público
- Campañas de Limpieza
- Servicios Generales
- Seguridad Ciudadana
- Arte y Cultura
- Clínica Municipal

7. Marco legal e Institucional de la alcaldía

a) Constitución de la República de El Salvador

En el capítulo VI sección segunda establecen sobre cómo se rigen las municipalidades

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.

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 estos.⁷

⁷ Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N°281, Año: 1983

b) Código Municipal

Art. 1. -Tiene por objeto el desarrollo de los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular el gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Art. 3.- La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 4.- Compete a los Municipios:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; (7)
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley; (7)
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;

4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;⁸

c) Ley General Tributaria Municipal

Art.- 1 La presente ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la constitución de la República

Esta ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales

d) Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal

Art.-1 La presente Ley tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal

Para los efectos de esta ley se entenderá como deuda pública municipal todos aquellos créditos cuyos vencimientos sean mayores de un año y como deuda de corto plazo, aquellas cuyo vencimiento sea menor o igual a un año

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

Art.-1 Créase el Fondo Para el Desarrollo Económico Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por: Un aporte anual del estado igual al diez por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y

⁸ Código Municipal. Decreto N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Año: 1986

de acuerdo con lo establecido en los artículos 4 y 4-A de esta ley, el cual podrá financiarse con:

1. Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado
2. Aportes y donaciones.
3. Préstamos externos e internos
4. Bonos y otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 2.- El manejo del Fondo Municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por Decreto Legislativo número 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No 52, Tomo 294, del 17 del mismo mes y año. En el texto de la presente Ley, este organismo podrá denominarse "ISDEM".⁹

f) Ley orgánica de la administración Financiera del estado

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto: Normar y armonizar la gestión financiera del sector público y Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Art. 2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.¹⁰

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

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación

⁹ Ley de Creación de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), N°.74, Diario Oficial N° 176, Tomo N° 300, Año: 1988.

¹⁰ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Decreto N°316 Diario Oficial N°. 7, Tomo N° 330, Año: 1996.

de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.¹¹

h) Ley de la Corte de Cuenta de la República.

Art. 1.- La Corte de Cuentas de la República, que en esta Ley podrá denominarse "La Corte", es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del Artículo 195 y los incisos 4 y 5 del Artículo 207 de la Constitución de la República.¹²

i) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 4.- las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las sociedades del municipio, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con responsabilidad jurídica propia, creadas de acuerdo al código municipal, que en esta ley se denominará "Entidades Municipales", con excepción de los contemplados en el Art. 2 de esta ley.

Art. 13.- La carrera Administrativa Municipal será administrada por:

1. Los Concejos municipales
2. Los Alcaldes Municipales
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales
4. Las Comisiones municipales de la Carrera Administrativa de los consejos Municipales.¹³

¹¹ Ley de adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto N° 868, Diario oficial N° 88, Tomo N° 347, Año: 2000.

¹² Ley de Corte de Cuentas de la Republica, Decreto No. 438, Diario oficial N°176, Tomo N° 328, Año: 1995

¹⁰ <https://www.alcadiadeilopango.gob.sv>

¹³ Ley de La Carrera Administrativa Municipal, Decreto N0 1039, Diario Oficial N0 103, Tomo N0 371, Año 2006

j) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, Financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.¹⁴

k) Reglamento de Normas Control Interno Específicas del Municipalidad de Ilopango.

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno específicas, constituirán el marco básico que establecerá la Municipalidad de Ilopango, Departamento De San Salvador, aplicable con carácter obligatorio al consejo municipal, alcalde, Gerente, Jefaturas, Encargados de Secciones y Empleados de la Municipalidad.

Art. 7.- El Consejo Municipal, alcalde, Gerente, Jefaturas y Encargados de secciones, deberán mantener y mostrar integridad y valores éticos el cumplimiento de sus deberes y obligaciones; así como también, contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la municipalidad, para su cumplimiento por parte de los demás supervisores.¹⁵

¹⁴ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Decreto N 616, Diario Oficial N 52, Tomo N 294 , Año 1987

¹⁵ Reglamento de Normas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de Ilopango, Decreto N°208, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 373, Año 2006.

E. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional incide en el comportamiento de los empleados y como ellos perciben el ambiente donde desarrollan su trabajo, este influye en el desempeño de sus actividades diarias, ya que cada individuo responde de manera distinta a cada una de las situaciones que se dan dentro de la institución.

a) Definiciones

“Clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”¹⁶

“El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al: trabajo, ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales”¹⁷

b) Importancia

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el recurso más importante de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo. Una organización con una disciplina rígida y demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima genera impactos positivos para la organización, entre las cuales podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

c) Características

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con cambios graduales.

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Comportamiento organizacional. 2a edición Mc Graw Hill

¹⁷ Lic. Alexis Serrano: Administración de personas, 1 edición 2007.

- Las actitudes de los empleados de la organización pueden variar según el ambiente que se genera en su interior y esto hace que afecte a los mismos.
- El clima que se respira ejerce dominio en la responsabilidad y la identificación de los trabajadores de la empresa.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.¹⁸

d) Factores específicos del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- **Condiciones económicas.** Son las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización
- **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- **Políticas organizacionales.** Las políticas específicas, como por ejemplo ascensos de los empleados pueden influir en el Clima organizacional.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el clima laboral. Como resultado, los miembros de algunas instituciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- **Estructura organizacional.** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales es muy probable que tenga un clima deficiente.
- **Características de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la empresa, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener un considerable impacto.

¹⁸ <https://quecaracteristicas.com/clima-organizacional/>

- **Tipo de actividad.** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos tecnológicos.** Muchas organizaciones ahora opera con equipos completamente diferentes con los que operaban hace algunos años.
- **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistemas de recompensas.
- **Crecimiento organizacional.** En las grandes empresas es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes empresas donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la institución.
- **Atractivo del descanso.** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de que, con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.¹⁹

e) Tipos de Clima Organizacional

Likert, (citado por Luc Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

¹⁹ Lic. Alexis Serrano: Administración de personas, 1 edición 2007

f) Clima de tipo Autoritario:

Sistema I: Autoritario explotador

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- **Sistema II: Autoritarismo paternalista:**

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

g) Clima participativo:

- **Sistema III Consultivo:**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

- **Sistema IV Participación en grupo:**

En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.²⁰

F. DESCRIPCIÓN DE FACTORES QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Liderazgo

a) Definiciones:

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

²⁰ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>

Se designa con el término de “Liderazgo” a aquella capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje. La situación de liderazgo implica influir en las creencias, valores y acciones de los otros y también apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen.²¹

b) Líder

“Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo, tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.”²²

De modo que la diferencia entre estos conceptos es que se considera un líder a aquella persona a la que un grupo le sigue reconociéndolo como orientador, mientras que liderazgo es el producto del ejercicio de las actividades de un líder.

c) Estilos de liderazgo

Líder autocrático

- Toma decisiones sin consultar a su equipo
- Se preocupa mucho más por la tarea que por el grupo que la ejecuta
- Centra su atención en el desempeño del empleado o grupo, haciendo énfasis en el cumplimiento de plazos, estándares de calidad y economía de costos
- Insiste en la necesidad de cumplir las metas.

²¹ <https://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>

²² <https://definicion.de/lider/>

Líder democrático

- Considera que debe crear un clima en el que las personas se sientan cómodas
- Centra su atención en el propio funcionario o en el grupo, haciendo énfasis en las relaciones humanas y en el desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones, escucha, presta atención y utiliza las ideas del grupo

d) Características de un líder

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

- 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.²³

e) Importancia de un líder

- Es elemental poseer la capacidad para guiar y dirigir a una persona como a grupos de individuos.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización privada o pública.

²³ <https://www.liderazgo.co/tipos-liderazgo/>

- Es conveniente unificar las habilidades de los miembros que forman parte del grupo para lograr los objetivos propuestos.
- Es necesario que toda organización cuente con la presencia de un buen liderazgo apropiado que permita alcanzar metas específicas.

2. Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico ²⁴

La remuneración es la contraprestación que percibe el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo, y constituye la principal obligación del empleador. Se paga por el trabajo efectivamente efectuado, y se paga aun cuando no presta servicios, dado que el trabajador ha puesto su fuerza de trabajo a disposición del empleador.

a) Sistema de remuneración

Existen diversas maneras de realizar y pagar las remuneraciones a los empleados, y básicamente, las mismas se dividen en tres categorías:

Según la periodicidad de pago: En la primera categoría, se incluyen tres grupos: el salario mensual, el salario quincenal y el salario diario.

Según los factores incluidos en la compensación: Por otro lado, según los factores incluidos en la compensación, se encuentra el salario ordinario (en el salario ordinario sólo se incluye el trabajo realizado en la jornada diaria) y el salario integral (se incluye el trabajo realizado en la jornada laboral, además de incluir el pago por las horas extras, turno nocturno, prestaciones, entre otros).

Según la forma de causación: En última instancia y según la forma de causación, tenemos tres posibles maneras. Por salario por tiempo fijo, por salario variable o por salario a destajo

²⁴Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones: Octava Edición: Impresión México: año 2007

(Se trata del pago realizado por unidades de producto creadas, a diferencia de las horas trabajadas al día)

b) Tipos de remuneración

- **Sueldo:** El sueldo es considerado el dinero obligatorio que todas las empresas deben remunerar y pagar a sus empleados, como una forma de retribución por contar con sus servicios y realizar las actividades laborales ordenadas. El sueldo no debe ser menor al sueldo mínimo estipulado.
- **Sobresueldo:** Por otro lado, el sobresueldo se considera como las horas extras que cualquier trabajador pueda desempeñar.
- **Prestación:** La prestación es una cantidad de dinero que debe recibir anualmente el trabajador, que no forma parte de su salario y tiene como objetivo que el empleado pueda cubrir otras necesidades que no puede cubrir con el salario mensual.
- **Comisión:** por último, la comisión responde al porcentaje correspondiente al empleado, dependiendo de la cantidad de las ventas realizadas en la empresa. Se debe tomar un porcentaje establecido sobre el valor de las ventas y compras realizadas.²⁵

3. Ambiente físico.

Toda empresa debe contar con un ambiente físico idóneo donde sus colaboradores realizan las actividades laborales, para el buen desarrollo de este debe de contar con las herramientas necesarias, aspectos como: iluminación, calidad del aire, medidas de protección adecuadas, etc.

²⁵ <https://runahr.com/recursos/nomina/remuneraciones/>

a) Tipos:

- **Químicos:** Pueden presentarse en forma gaseosa, líquida o sólida, (manejo de detergentes, disolventes, pinturas, etc.).
- **Biológicos:** Los componen seres vivos de un tamaño microscópico que pueden estar en el ambiente de trabajo, (bacterias, virus, hongos, parásitos)
- **Físicos:** Lo forman el ruido, las vibraciones, el calor, el frío, las radiaciones.

Además de los factores ambientales, existen otros adicionales, que tienen una gran importancia en el análisis de aquellos y su acción biológica sobre el organismo:

Intrínsecos: Son los que el hombre no puede controlar, como la susceptibilidad de la persona, las características físicas, la edad, etc.

Extrínsecos: El hombre puede ejercer alguna opción, como son la exposición al riesgo, concentración del contaminante, nutrición, etc.

Agentes físicos: El contaminante físico se puede definir como formas de energía diferente, que pueden afectar a la salud de los trabajadores como consecuencia de su generación en el sitio de trabajo.

b) Otras patologías derivadas del trabajo

- **Estrés:** Se produce cuando se perciben unas demandas superiores a la capacidad de respuesta.
- **Fatiga:** Disminución de la capacidad física y mental, aparece después de realizar un determinado trabajo en un tiempo dado y sin posibilidad de recuperación.
- **Depresión:** Situación psíquica-patológica en la que suelen coincidir una inhibición mental y una inhibición motora.
- **Marginación:** Situación en la cual un grupo no admite como su integrante a otra persona.
- **Hostigamiento psicológico:** Situación en la que una persona o varias ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática durante un tiempo prolongado en el lugar de trabajo.²⁶

4. Motivación

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también podremos encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas extralaborales, poseen un compromiso y motivación en su trabajo.

“La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirán, a los subordinados a actuar de la manera deseada”.²⁷

A nivel general, se puede establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

²⁶ https://html.rincondelvago.com/medio-ambiente-fisico-de-trabajo-como-factor-de-riesgo_2.html

²⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich: Elementos de la Administración un enfoque internacional de la innovación: Octava Edición: Impresión México: año 2013-

a) Clases:

- **Motivación intrínseca.** Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto-motivado.
- **Motivación extrínseca.** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

b) Teorías de la motivación

Existen muchas teorías referentes a los factores básicos que se centran en la motivación de los trabajadores. Algunas teorías se enfocan en los factores internos y otros en las necesidades específicas que motivan a las personas, cuatro modelos importantes los cuales son:

Jerarquía de las necesidades de Maslow (A Theory of Human Motivation de 1943)

Postula que a la naturaleza humana le son inherentes, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento:

Necesidades básicas

- **Fisiológicas:** son aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- **De seguridad:** implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del entorno.
- **Amor o pertenencia:** constituyen los deseos de relaciones afectivas con las demás personas
- **De reconocimiento:** es la necesidad de obtener el reconocimiento por los resultados obtenidos en el desempeño del trabajo

Necesidades de crecimiento o autorrealización

Autorrealización: el deseo que existe en todo ser humano de obtener el máximo desarrollo de sus potenciales.

Maslow postula que la motivación se relaciona con la satisfacción de las necesidades del ser humano, de acuerdo con el orden descrito anteriormente: primero se satisfacen las necesidades básicas; de esta manera, cuando las fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto de modo suficiente sus cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización.

Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg. (The motivation to work" 1959)

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determino que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo: _los motivadores o factores intrínsecos al trabajo tales como el logro , el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición , seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo

Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de insatisfacción, pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etcétera

Motivadores que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo

28

²⁸ Münch Lourdes Administración proceso administrativo clave del éxito empresarial tercera edición editorial Pearson

Teoría ERG de Alderfer (Teorías de Clayton Alderfer 1972)

Coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:

- **Existencia:** Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- **Relaciones:** Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- **Crecimiento:** Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas. Ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. esta teoría supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.

Teoría de David McClelland (The achieving society 1961)

Para David McClelland, el desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona y al predominio de alguna de estas: poder, logro y afiliación

- **Poder** las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad. Esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima
- **Afiliación** A estas personas los impulsa el agrado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto
- **Logro** cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones riesgosas y difíciles y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro, dirige todos sus esfuerzos hacia la obtención de sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en este.

Según McClelland, los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad, predominante de acuerdo con su perfil psicológico para que realmente se encuentren motivados²⁹.

5. Comunicación.

El origen de la palabra comunicación significa compartir algo, poner en común. Al comunicarnos se pretende establecer algo en común con alguien o compartir información, alguna idea o actitud.

La comunicación es un proceso que ocurre entre dos personas mediante el cual una persona da un mensaje y este es escuchado por otra persona. El mensaje puede ser procesado y distribuido a otros dando, una información concreta y oportuna sin ninguna interrupción, puede ser el medio por el cual se comparte una idea, pensamiento y conocimientos.

a) Proceso de comunicación

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se requiera un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia, tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

El proceso de comunicación consta de los siguientes pasos:

²⁹ Münch Lourdes Administración proceso administrativo clave del éxito empresarial tercera edición editorial Pearson

- **Emisor:** es quien emite el mensaje hacia uno o varios destinatarios.
- **Codificación:** es el proceso a través del cual el emisor prepara el mensaje para que pueda ser comprendido por el receptor.
- **Mensaje:** es el contenido de la comunicación que el emisor transmite con una intención.
- **Canal:** es el medio a través del cual el mensaje llega al destinatario.
- **Decodificación:** es el proceso en el cual el receptor de la comunicación trata de entender el mensaje recibido.
- **Receptor:** es la persona hacia la cual va dirigido el mensaje, ya sea un individuo o un grupo de individuos
- **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje del emisor³⁰.

³⁰ http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_proceso.html

b) Tipos Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- **Formal:** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, ordenes.
- **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de esta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales
- **Verbal:** Se transmite oralmente
- **Escrita:** Se transmite mediante material escrito o grafico
- **No verbal:** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

c) Flujos de comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones. Si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá inconvenientes. La comunicación eficaz debe partir del subordinado, que significa comunicación ascendente. También fluye horizontalmente, entre individuos de similar posición organizacional, y diagonalmente, con personas de diferentes niveles sin relación directa de dependencia entre sí.

- **Comunicación descendente:**

Fluye de personas en niveles superiores a personas de niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. (El orden de jerarquía por el que una organización maneja y delega la autoridad y el poder desde la alta dirección a cada empleado en todos los niveles de la organización)

- **Comunicación ascendente:**

Esta comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Generalmente, suele estar muy obstaculizado por quienes filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. La transmisión objetiva de información es esencial para el factor de control. Este tipo de comunicación suele estar en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Para que sea eficaz, es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

- **Comunicación cruzada:**

Incluye el flujo horizontal de información, entre personas de similar nivel organizacional y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Generalmente, la comunicación no sigue la ruta demarcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

6. Compromiso Organizacional

a) Definición:

“Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.”

b) Componentes del compromiso organizacional

Autores como Meyer y Allen proponen dividir el compromiso organización en tres componentes:

- Compromiso afectivo: es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización
- Compromiso de permanencia: el trabajador se siente vinculado a la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: Esta última dimensión del compromiso organizacional tiene que ver con el sentimiento individual de obligación de permanecer en la empresa. Es algo propio del empleado, con origen en los valores inculcados desde la infancia o incluso en las primeras experiencias laborales.³¹

7. Trabajo en equipo.

Es el que se lleva a cabo un trabajo en equipo cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de forma que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. Es un proceso en el que cada

³¹ http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612011000200002

individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo y, por lo tanto, un trabajo hecho en un grupo en equipo tiene un resultado más enriquecedor que el que tendría la suma del trabajo individual de cada miembro.

“Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan en un objetivo específico común y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias” ³²

a) Principios básicos del trabajo en equipo

- Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.
- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
- Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- Un equipo debe tener buena comunicación interna.
- Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.³³

b) Características fundamentales de un grupo de trabajo

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características:

³²Mochón , Mochón, Sáez , Administración enfoque por competencias con casos latinoamericanos Año 2014

³³ Toro Suarez, Luz Yolanda: Tesis: La Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales, Año 2015.

- **Cohesión:** Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- **Roles:** Es decir, tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
- **Adaptabilidad:** Se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
- **Permeabilidad:** Se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa
- **Afectividad:** Se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- **Armonía:** Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo.

8. Responsabilidad (Empoderamiento)

a) Definiciones

Es cumplir con las obligaciones en tiempo indicado, o el cuidado de tomar decisiones o realizar algo, también lo podemos tomar desde la perspectiva de ser responsable de alguien.

“El empoderamiento es darles a los colaboradores el poder de su puesto de trabajo, busca delegar la capacidad de actuación, de modo que sientan que son responsables y capaces de las actividades que desarrollan, deja a un lado las jerarquías basadas en estructuras en forma de pirámide, en las que los trabajadores no participan en la toma de las decisiones, limitándose las mismas a los niveles directivos de la empresa.”³⁴

³⁴ TESIS: Valdez Cordón, Mónica María: Empoderamiento y Desarrollo Organizacional.

G. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

a. Definiciones

- Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.³⁵
- Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.³⁶

b. Modelos de clima organizacional

Modelo propuesto por Katz y Kahn (Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional 1991)

Este modelo de clima organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además, los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.³⁷

Modelo propuesto por Evan (2001)

Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia organización. Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúan a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño.

³⁵ <https://definicion.de/modelo/>

³⁶ <https://dirae.es/palabras/modelo>

³⁷ Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la corporación salvadoreña de turismo, ubicada en la ciudad de San Salvador , Karla Sánchez y otros

Modelo de Litwin y Stringer ("organizational climate", 1978)

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc. Por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma como es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación de la empresa.

Modelo de Likert (R. Likert (1961) New Patterns of Management)

Rensis Likert desarrollo un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular.

Pero a medida que desarrollaba el instrumento se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

- **Variables causales:** Son variables independientes que incluyen a aquellas que solo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias, liderazgo.
- **Variables de intervención:** Refleja el estado interno de una empresa, como, por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.
- **Variables finales:** Las cuales son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como productividad, costos, etc.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado.

Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de esta. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de estos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona³⁸

Modelo propuesto por Gibson Y Colbs (1987)

Este modelo plantea que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. Al ser modificadas de alguna manera las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios por lo general se realizan a partir de los altos mando de la organización, esto nos lleva a centrar la atención en la relevancia que tiene estos puestos y la gran responsabilidad que llevan a cuentas ya que de alguna manera a ellos corresponde la tarea de buscar alternativas de desarrollo organizacional en las cuales las acciones que se lleven a cabo tengan como finalidad mejorar el ambiente de la organización.³⁹

H. CULTURA ORGANIZACIONAL

a. Definición

Representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

³⁸ https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1

³⁹ <https://www.coursehero.com/file/p6tot3n8/Gibson-y-colbs-1987-argumentan-que-el-clima-organizacional-tiene-relaci%C3%B3n-con/>

“Lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.⁴⁰

“La serie de entendidos importantes, como norma, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización.”⁴¹

b. La cultura organizacional y sus efectos

La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización.

Los investigadores que han surgido y estudiado los efectos de la cultura en los empleados indican que está proporciona y estimula una forma de estabilidad. Existe un sentimiento de estabilidad, así como un sentido de identidad organizacional, proporcionado por la cultura de la organización.

Además, de la estabilidad y la identidad, una cultura puede generar un sentido de lealtad y compromiso. Cuando los individuos se unen a una organización y trabajan fuerte para tener un buen desempeño y competir, crea un sentido de “nosotros” y “yo”. Esto incluye la lealtad y compromiso con las metas de la organización.⁴²

c. Característica de la cultura organizacional

La cultura organizacional muestra la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

Principales características de la cultura organizacional

Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

⁴⁰ Gibson y James L. Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. 13ª edición, año 2009

⁴¹ Stoner James F. Administración, 6ta edición, Año 2006

⁴² Gibson James L. Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. 13ª edición, año 2009

Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.⁴³

d. Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Es la atmosfera dentro de la compañía lo que se respira en ella y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo	Se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para funcionar correctamente dentro de la empresa.

I. DESEMPEÑO LABORAL

a. Definición

Define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran las funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados⁴⁴

⁴³ Idalberto Chiavenato Comportamiento Organizacional segunda edición editorial McGraw Hill

⁴⁴ <http://www.eumed.net/ce/2016/3/inteligencia.html>

b. Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de los receptores.
- **Iniciativa:** Se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en Equipo:** Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- **Estándares de Trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de Talentos:** Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- **Potencia el Diseño de Trabajo:** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- **Maximiza el Desempeño:** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

A. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

La importancia de elaborar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ilopango es conocer la percepción que tienen los empleados respecto al clima organizacional, y cómo influye en el desarrollo de las actividades diarias.

A través de este estudio se propone un modelo de evaluación de clima organizacional, cuyo objetivo principal es promover un ambiente armonioso, en el cual se motive la productividad y el desarrollo profesional, obteniendo así los mejores resultados tanto laborales como institucionales.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico que nos permita conocer cómo se encuentra el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ilopango, considerando los factores a evaluar.

2. Objetivo Específico

- Recopilar la información necesaria mediante un instrumento de recolección de datos, que nos permita conocer la situación actual del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- Realizar un diagnóstico del clima organizacional por cada factor evaluado, con el objetivo de conocer la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de investigación

El método utilizado fue el científico ya que proporcionó datos de confianza y una interpretación imparcial de los hechos, por ser un método claro, analítico y preciso. Este se adecua a la investigación que se llevó a cabo con el personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador.

Otros métodos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

a. Método de análisis

Este método nos permitió poder primero identificar la problemática la cual adolece los empleados de la alcaldía Municipal de Ilopango y luego desintegrar un todo en sus partes o elementos para observar las causas y llegar a un análisis más profundo, y de esta manera poder estudiar las variables individualmente para determinar las relaciones entre ellas.

b. Método de Síntesis

Se utilizó este método para unir las partes que hemos analizado por separado del clima organizacional para poder analizarla en un todo.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, por ser el que más se adaptaba a la investigación porque se describió la situación tal como es.

3. Tipo de diseño de la investigación

Se aplicó el diseño no experimental porque no se manipuló ninguna variable ya que la investigación solo se dedicó a estudiar el fenómeno tal como se encontró.

4. Fuentes de recolección de datos

a. Fuentes Primarias

La información se obtuvo de la encuesta que se pasaron a los empleados administrativos y también la información brindada por el gerente de Recursos Humanos a través de la entrevista.

b. Fuentes Secundarias

La información se obtuvo de diferente fuente entre estas están: trabajo de graduación, páginas web, documentos proporcionados por la alcaldía, así como también leyes reguladoras, entre otros.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Técnicas

a. Encuesta

Se utilizó este instrumento útil y eficaz, con la finalidad de evaluar la situación en la cual los empleados desarrollan sus labores diarias, de esta manera se identificaron aquellos factores más relevantes, los cuales influyen en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

b. Entrevista

Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, por medio de preguntas ya elaboradas por el equipo de trabajo, así como también preguntas espontáneas por medio de las cuales se obtuvo la información necesaria sobre el tema en estudio.

c. Observación directa

Se puso en práctica durante las diferentes visitas realizadas a la Alcaldía Municipal de Ilopango, pudiendo tener contacto con los empleados en el medio que se desenvuelve, con el objetivo de verificar los datos obtenidos en el cuestionario.

2. Instrumentos de recolección de la información

a. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario con 8 factores previamente seleccionados por el Gerente de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Ilopango, que cuenta con 40 preguntas cerradas de 4 opciones de respuesta donde cada factor contiene 5 preguntas, dirigido a 83 empleados del área administrativa, con el propósito de recolectar la información necesaria de la situación actual del Clima Organizacional.

b. Guía de preguntas

Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos por medio de 11 preguntas abiertas, con el objetivo de conocer su punto de vista sobre los factores que afecta el clima organizacional, y por medio del cual ampliar la información obtenida a través del cuestionario y así corroborar la veracidad de la información.

c. Lista de cotejo

Se utilizó en la observación directa, conforme se desarrolló la investigación de campo se utilizaron libretas de notas relevantes a los factores evaluados y grabaciones de audio al momento de la entrevista.

3. Ámbito de la investigación

La investigación se realizó en la alcaldía municipal de Ilopango ubicada en la Av. Miguel Mármol y calle Francisco Menéndez, Ilopango San Salvador.

4. Objeto de estudio

Alcaldía municipal de Ilopango

5. Unidades de análisis

- Gerente de Recursos Humanos

- Empleados administrativos de la Gerencia Administrativa
- Empleados administrativos de la Gerencia Financiera
- Empleados administrativos de la Gerencia Legal
- Empleados administrativos de la gerencia desarrollo social y económico

E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

1. Universo

El universo este compuesto por todos los empleados administrativo de lo siguiente departamentos y el gerente de Recurso Humanos

Cuadro N° 1: Total de empleados por departamento.

Departamentos	Empleados
Gerencia Administrativa	72
Gerencia Financiera	48
Gerencia Desarrollo Social y Económico	47
Gerencia Legal	19
TOTAL	186

Fuente: equipo de investigación.

2. Muestra

Para calcular la muestra se utilizó los 186 empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

3. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación es el muestreo aleatorio simple, ya que es el que mejor se adapta a la investigación, porque permite que todos los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados para la muestra.

4. Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente formula estadística:

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

n = número de persona a encuestar

N = población a estudiar

Z = nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

E = error maestral

Sustituyendo en la formula

Z= 1.96

P= 0.50

E = 0.08

q= 0.50

N= 186

Aplicando la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(186)}{(0.08)^2(186-1)+(1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 83 empleados encuestados.

La muestra representativa es de 83 empleados, los cuales fueron encuestados con un nivel de confianza del 95% ya que el tamaño de la población es finito, con una probabilidad de éxito 50% y fracaso del 50% cada una, y el margen de error del 8% que se consideró permitido para la investigación.

A continuación, se detalla el número de personas encuestadas en el área administrativa de la alcaldía municipal de Ilopango.

Número de empleados encuestados por unidad o departamento. Cuadro N° 2: Número de empleados encuestados.

Departamentos	Empleados	Porcentaje relativo	Muestra por sección
Gerencia Administrativa	72	39%	32
Gerencia Financiera	48	26%	21
Gerencia Desarrollo social y Económico	47	25%	21
Gerencia Legal	19	10%	8
TOTAL	186	100%	83

Fuente: equipo de investigación.

F. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

1. Tabulación

La información recolectada de los cuestionarios fue trasladada a cuadro estadístico, donde se procedió a sacar la frecuencia relativa y porcentual de cada pregunta.

2. Análisis

Para la interpretación de los resultados se utilizaron dos formas de analizarlos:

- 1. Análisis por preguntas:** Con la tabulación se procedió a graficar los resultados los cuales sirvieron para hacer la interpretación y el análisis de los datos obtenidos, y así poder determinar cómo se encuentra el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ilopango, después se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones.
- 2. Análisis por factor:** Para determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Ilopango, y en cada factor que fue sujeto a análisis se realizó el siguiente procedimiento.

Paso 1 Elaborar un cuestionario con 8 factores a evaluar, por medio de 40 preguntas distribuidas por factor, y cada uno de los factores contando con cinco preguntas.

Paso 2 Proceder al desarrollo del cuestionario a 83 empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango. Verificando que este sea contestado con forme a los factores evaluados.

Paso 3 Procesar y analizar la información recolectada por medio de la tabulación.

Paso 4 Con la tabulación realizada, se procedió a utilizar la fórmula para determinar el estado en qué se encuentra el Clima Organizacional a nivel general por factor.

La fórmula utilizada fue la siguiente:
$$Co = \frac{\Sigma x}{(X1(X2))(N)}$$

En donde:

CO = Clima Organizacional.

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X1 = Representa el total de las preguntas del cuestionario.

X2 = Representa el máximo puntaje que puede obtener cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 5 Una vez aplicada la formula anterior se multiplica por 100 el resultado obtenido y se ubica el porcentaje en el intervalo correspondiente de acuerdo con la siguiente tabla de criterios, lo cual reflejara como resultado el estado del Clima Organizacional que se encuentra la Alcaldía en ese momento.

<u>ESTADO</u>	<u>INTERVALO</u>
Critico	0 – 50 %
Bajo	50.1 – 70 %
Promedio	70.1 – 80 %
Destacado	80.1 – 90 %
Optimo	90.1 – 100 %

Paso 6 Se evalúa el estado del Clima Organizacional para los factores en estudio, posterior, se revisan las pautas de control que dar a conocer el significado del estado del Clima Organizacional y las medidas que hay que tomar para mejorar las áreas mal evaluadas, ayudando a mantenerlas en óptimas condiciones.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Critico	Cuando el clima organizacional da como resultado estado crítico; significa que se encuentra en pésimas condiciones y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que se encuentra en malas condiciones y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el clima organizacional da como resultado estado Promedio, significa que el Clima Organizacional se encuentra en condiciones aceptables pero que puede mejorar por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Destacado, significa que el Clima Organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos los planes de acción en este rango son a largo plazo
Óptimo	Cuando el Clima Organizacional nos da como resultado estado óptimo; significa que los empleados tienen una satisfacción plena y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Ver aplicación de este método en Anexos (Ver Análisis por factor del 1 al 8)

G. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVO

1. Liderazgo

La mayor parte de los empleados considera a su jefe como un líder, lo que es algo bueno ya que existe una persona que dirige a los demás y se preocupa que sus empleados realicen sus actividades de una forma eficiente. Además, la mayoría de los empleados opinan que su jefe a cargo distribuye equitativamente las tareas, lo que es algo muy bueno ya que ningún empleado siente que se le asigna más responsabilidades que a los demás. Adicionalmente, la mitad de los empleados encuestados opinan que sus opiniones si son tomada en cuenta por su jefe, lo que es muy bueno ya que se practica el liderazgo participativo. (Ver anexo N° 3, Cuadro N° 1, pregunta 1 a la pregunta 5, Grafico N° 1).

2. Remuneración

El 41% de los empleados indican que su remuneración actual no está acorde a las responsabilidades de su cargo, ya que ellos perciben que por las actividades realizadas deberían percibir un mayor ingreso.

El 46% de los encuestados opinaron que su remuneración mensual no está por encima de la media de su entorno social, esto comparándolo con otras alcaldías o con otras entidades del gobierno.

El 53% de los empleados indican que nunca se le ha brindado una compensación adicional a su salario, lo que genera un desagrado a los colaboradores en la ejecución de sus tareas.

Y por último el 45% de los empleados comentan que no estarían dispuestos a cambiar de puesto de trabajo sin un incremento salarial. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 2, pregunta 6 a la pregunta 10, Grafico N° 2).**

3. Ambiente Físico

El 46% de los empleados indican que solo algunas veces el mobiliario y equipo de oficina se encuentra en perfectas condiciones; además, el 20% indica que nunca han contado con el equipo adecuado para la ejecución de sus actividades, es decir, que la mayoría de los empleados realiza sus actividades diarias con un equipo ya desgastado lo que afecta la eficiencia de estos.

El 45% comentan que su puesto de trabajo al estar muy cerca de la calle principal se ven afectado en la ejecución de su trabajo, debido a que se filtra contaminación auditiva en sus estaciones de trabajo y que esta afecta su desempeño.

El 46% de los empleados manifiesta que la distribución física actual no favorece la realización de sus labores, debido a que los departamentos actuales no se encuentran

centralizados en una sola edificación, sino que se tienen varias oficinas distribuidas por toda la localidad. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 3, pregunta 11 a la pregunta 15, Grafico N° 3).**

4. Motivación

Se puede identificar que los mayores problemas en cuanto a motivación provienen de tres fuentes:

1. Remuneración: El 39% de los empleados manifiestan que a veces no pueden cumplir con sus necesidades básicas, mientras que el 14% indica que nunca lo logran.
2. Oportunidades de desarrollo profesional: La alcaldía no proporciona suficientes oportunidades de desarrollo como: becas, capacitaciones, cursos académicos etc., esto se demuestra, ya que el 43% de los empleados indican que solo alguna vez la alcaldía les ha proporcionado este tipo de incentivos.
3. Incentivos emocionales: Esto es la falta de felicitaciones verbales o escritas por parte de los jefes, cuando cada colaborador cumple de manera excepcional sus labores asignadas. El 49% de los empleados manifiestan nunca haber recibido una felicitación de este tipo. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 4, pregunta 16 a la pregunta 20, Grafico N° 4).**

5. Comunicación

La comunicación se encuentra en un estado promedio, lo que indica que existe una oportunidad de mejora, aunque hay aspectos que salieron bien evaluados en la comunicación como: por ejemplo, el 63% de los encuestados opina que hay una buena comunicación con su jefe inmediato lo que es algo muy bueno para el desarrollo de las actividades diarias.

Mientras la comunicación con los distintos departamentos no es muy buena, ya que el 47% dice que algunas veces se da una buena comunicación por lo que se tiene que buscar mecanismos para mejorar la comunicación entre los distintos departamentos. El 48% opina que los medios por los que se comparte la información son los adecuados. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 5, pregunta 21 a la pregunta 25, Grafico N° 5).**

6. Compromiso Organizacional

La mayor parte de los empleados siente un fuerte sentimiento de pertenencia con la alcaldía, lo que es algo muy bueno ya que se siente bien en su lugar de trabajo. La mayor parte de los empleados están dispuestos a dar un esfuerzo más si es necesario para el logro de los objetivos de la alcaldía.

La mayor parte de los empleados siente los problemas de la alcaldía como propios, este factor se encuentra en un estado promedio por lo que se puede seguir mejorando. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 6, pregunta 26 a la pregunta 30, Grafico N° 6).**

7. Trabajo en equipo

La mitad de los empleados perciben que la alcaldía no promueve lo suficiente el trabajo en equipo en los departamentos. El 34% opina que solo a veces es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática en sus áreas de trabajo, además de que no son delegadas claramente las responsabilidades en los grupos.

Pese a esto el 42% considera que siempre puede resolver sus dudas consultando con sus compañeros de trabajo, pero cuando tienen conflictos, solo el 23% los expresa de forma abierta. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 7, pregunta 31 a la pregunta 35, Grafico N° 7).**

8. Responsabilidad (empoderamiento)

La mayor parte de los empleados encuestado opinan que realiza su trabajo por su propia cuenta sin ningún tipo de supervisión, lo que es algo muy positivo ya que demuestra el alto nivel de responsabilidad que tiene los empleados con su trabajo, mientras que el 55% de los empleados opinó que algunas veces la política y procedimiento dentro de la alcaldía han limitado o bloqueado el trabajo de los empleados.

Más de la mitad de los empleados encuestado dice que ha tenido autoridad para tomar sus propias decisiones con respecto a su trabajo. Además, el 83% dice que tiene clara sus responsabilidades en su puesto de trabajo. **(Ver anexo N° 3, Cuadro N° 8, pregunta 36 a la pregunta 40, Grafico N° 8).**

H. CÁLCULO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL GENERAL

Tabla de puntaje por factor

N	Factor	Puntaje
1	Liderazgo	1,274
2	Remuneración	803
3	Ambiente físico	1,062
4	Motivación	1,085
5	Comunicación	1,218
6	Compromiso	1,302
7	Trabajo en equipo	1,184
8	Empoderamiento	1,354
Total de puntaje		9,282

1. Fórmula

Fórmula	Donde	Detalle	sustituyendo	Resultado	ESTADO
C.O.=	Total de puntaje por factor (ΣX)	9,282	$\frac{9282}{(40)(4)(83)}$	69.89%	Promedio
$\frac{\Sigma X}{FX.4.N}$	Total de preguntas por factor (FX)	40			
	Máximo puntaje	4			
	Total de encuestado	83			

El clima organizacional en general se encuentra en un estado promedio; por tanto, existen muchas oportunidades de mejora para llevarlo a un estado destacado y óptimo.

2. Resultado obtenido del clima organizacional por cada factor

N	RESULTADOS POR FACTORES-GENERAL	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
1	Empoderamiento	1,354	81,57%	DESTACADO	18,43%
2	Compromiso	1,302	78,43%	PROMEDIO	21,57%
3	Liderazgo	1,274	76,75%	PROMEDIO	23,25%
4	Comunicación	1,218	73,37%	PROMEDIO	26,63%
5	Trabajo en equipo	1,184	71,33%	PROMEDIO	28,67%
6	Motivación	1,085	65,36%	BAJO	34,64%
7	Ambiente físico	1,062	63,98%	BAJO	36,02%
8	Remuneración	803	48,37%	CRITICO	51,63%

Como se puede observar en la tabla anterior, los resultados obtenidos en cada uno de los factores que fueron evaluado en esta investigación han dado como resultado los diferentes estados del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Ilopango, donde el factor Empoderamiento obtuvo la evaluación más destacada, que con lleva a una pequeña brecha de insatisfacción; por tanto, indica que el personal percibe este factor en muy buenas condiciones.

Los factores compromiso, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, muestran un estado promedio, lo que indica que son percibidos en condiciones aceptables por parte de los encuestados.

Los siguientes factores como Motivación, Ambiente Físico, muestran un estado bajo lo que indica que es percibido en malas condiciones; mientras que, el factor con más brecha de insatisfacción es la remuneración mostrando un estado crítico, es percibido en pésimas condiciones, por lo tanto, es necesario tomar acciones a corto plazo.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Ilopango, en el período comprendido desde enero 2019 a febrero 2020, en donde el universo evaluado fueron los empleados administrativos de la alcaldía.

Se conto con el apoyo del Gerente de Recurso Humanos quien fue que coordino con los demás jefes de departamentos para que los empleados nos dieran un poco de su tiempo para poder llenar la encuesta

2. LIMITACIONES

- Poca disponibilidad de tiempo y colaboración por parte de algunos empleados para llenar el cuestionario, debido a las actividades de sus puestos de trabajo.
- Limitaciones para seguimientos con la Alcaldía de Ilopango debido a la pandemia del COVID19.
- No se pudo pasar todas las encuestas en un solo día debido a que no todos los departamentos tenían tiempo disponible para poder ayudarnos a llenar la encuesta

J. CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico del Clima Organizacional en estudio se concluye:

- El factor liderazgo: La mayor parte los empleados no se consideran a sí mismos como líderes dentro de su área de trabajo, pese a esto la mayoría de los empleados reconocen a su jefe inmediato como un líder, debido a que motiva al equipo de forma constructiva con el fin de cumplir con los objetivos trazados asignando roles y tareas equitativamente a todos los miembros de su área.
- El factor remuneración: Siendo el más bajo evaluado ya que los empleados no se sienten satisfechos con el salario percibido, ya que, sienten que deberían de ganar más de lo que en la actualidad perciben; adicionalmente, con las actuales compensaciones adicionales que otorga la alcaldía, no se alcanzan los niveles de satisfacción esperados por los empleados.

- El ambiente físico: No es el apropiado ya que los empleados opinaron que se les ha dificultado como están distribuidos los espacios en los departamentos, puesto que estos físicamente están separados del edificio principal, lo que ocasiona que no sean tan eficiente al realizar sus actividades. Así como también, que en su puesto de trabajo no cuentan con el mobiliario y equipo de oficina en perfectas condiciones ni con el confort deseado.
- El factor motivación: Es percibido en un estado crítico, los empleados afirman que no reciben reconocimientos o felicitaciones verbales por parte de sus jefes inmediatos. Además, los empleados opinaron que no se le otorga oportunidades para el desarrollo profesional, esto ocasiona que se esfuercen menos por realizar bien su trabajo.
- El factor comunicación: no está siendo del todo satisfactoria, las recomendaciones que los empleados brindan no siempre son tomadas en cuenta. La comunicación entre empleado y jefe está siendo efectiva dentro de cada área, pero cuando se realizan con otros departamentos se tienen algunos problemas, todo esto afecta el buen desarrollo de las labores diarias.
- Los colaboradores perciben que algunas veces sus valores personales no están acordes con los valores de la alcaldía. Además, una cantidad considerable de empleados opinaron que no se sienten responsables por los problemas que tiene la Alcaldía.
- Se determinó que en el factor trabajo en equipo no es promovido lo suficiente y existen muchas diferencias y conflictos los cuales afectan el desarrollo de las labores, a pesar de que hay una buena delegación de responsabilidades por parte del jefe es necesario tomar las acciones necesarias para mejorar este factor.
- El factor empoderamiento, es el mejor evaluado los empleados se sienten con libertad para poder realizar su trabajo sin la supervisión de su jefe, porque tienen claras cada una de las responsabilidades de su cargo y las cuales realizan sin ningún tipo de supervisión.

K. RECOMENDACIONES

- Es necesario fortalecer el liderazgo por medio de capacitaciones a los empleados en el campo de su profesión y en herramientas de liderazgo, fomentando la confianza, capacidad de toma de decisiones, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- La alcaldía debería de realizar una investigación en el mercado laboral para determinar si los salarios actuales de sus empleados están acorde a su entorno, así como también realizar una evaluación de cargos para determinar el valor relativo de cada puesto según su importancia y contribución a los intereses de la Alcaldía. Algunos de los factores que se deberían de tomar en cuenta son: responsabilidades, habilidades requeridas, demandas exigidas, grado académico etc. En caso los resultados confirmen un buen desempeño puede considerársele para otorgar bonificaciones adicionales.
- En el Ambiente físico es necesario crear un programa de mantenimiento preventivo de sillas, computadoras, oficinas, cables eléctricos, aires acondicionados etc. Renovar los equipos informáticos mejorar el confort de los departamentos comprando sillas nuevas, poner aire acondicionado en todos los departamentos. Además, se recomienda el alquiler de un único edificio que albergue todos los departamentos de la alcaldía.
- De acuerdo con el factor motivación es necesario que los jefes incentiven más a los empleados por medio de felicitaciones verbales o escritas, hacerles saber que su trabajo es importante para la alcaldía. Se recomienda además otorgar a los empleados capacitaciones, becas y cursos que le ayuden a desarrollarse profesionalmente.
- Escuchar y tomar en cuenta la opinión de los empleados cuando expresan nuevas ideas acerca de cómo mejorar los procesos que ejecutan. Para mejorar la comunicación entre distintos departamentos es necesario fortalecer los canales de comunicación, por medio del intercambio de información clara y oportuna, sobre cualquier tema o problemática que se presente.

- Para lograr que los empleados se sientan comprometidos es importante retroalimentarlos en cuanto a sus funciones, actividades y responsabilidades al menos una vez al año. Además de impartirles sesiones motivacionales en la que se hable de los valores, la misión, visión, objetivos e historia de la Alcaldía.
- El trabajo en equipo es primordial en toda organización para llevar a cabo sus objetivos institucionales por ello es necesario incorporar espacios de reflexión por equipos, programar capacitaciones de desarrollo de habilidades dentro del programa de formación.
- Para mantener los niveles de empoderamiento positivos, es necesario reforzarlo por medio de capacitaciones con temas como valoración del estado actual de la organización, el papel de la calidad motivación a través del auto estima, crecimiento y aprendizaje.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

El presente capítulo contiene la propuesta de un modelo de evaluación de clima organizacional, por medio del cual se explicará, describirá y comunicará de forma clara y precisa las acciones a ejecutar para mejorar el desempeño de los empleados Administrativos.

Estas acciones serán adaptadas a las necesidades previamente identificadas de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Se pondrá un mayor énfasis en los factores que resultaron con baja calificación, los cuales fueron determinados en el diagnóstico. El orden en el que abordaremos los factores será el siguiente: Remuneración, Ambiente físico, Motivación, Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Compromiso, Empoderamiento.

El diseño de este modelo es con el objetivo de aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar los problemas que afectan a los empleados.

B. IMPORTANCIA

La propuesta de un modelo de Clima Organizacional servirá para aportar a la unidad de Recursos Humanos distintas herramientas idóneas, para que contribuyan a la mejora en la toma de decisiones y generar las condiciones necesarias para el desempeño de las actividades diarias. Las propuestas también ayudarán con la satisfacción, el buen comportamiento, la integración, eficiencia, productividad, calidad en los empleados y por ende al cumplimiento de los objetivos de la alcaldía.

Además, contribuirá a detectar el nivel de impacto que tienen los factores internos de la empresa en el comportamiento de los individuos, ya que éstas establecen lo que se entiende como Clima Organizacional.

C. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

Diseñar un modelo de clima organizacional que permita fortalecer el desempeño laboral de los empleados administrativo de la alcaldía municipal de Ilopango.

2. ESPECÍFICOS.

- Elaborar un plan de capacitación enfocado en fortalecer los conocimientos y habilidades del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para regular el nivel de ingresos en relación con el buen trabajo desempeñado.
- Proponer estrategias que contribuyan a mejorar los diversos factores que fueron evaluados para el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- Proponer un programa de mantenimiento preventivo para mantener en buen estado las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina y mejorar el confort.

D. POLITICAS A IMPLEMENTAR

- a. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar las gestiones para la implementación del plan y propuesta garantizando que será de mucha ayuda para los empleados, solicitará la aprobación de las máximas autoridades el alcalde y el consejo municipal.
- b. Para su implementación es necesario crear un comité quienes se encargarán de que se lleve según lo estipulado en el cronograma de actividades.
- c. El comité a cargo informara cualquier cambio que se le realice con la finalidad de involucrar y así contribuya al logro de los objetivos institucionales.

E. ACTIVIDADES POR REALIZAR

- a. Presentar el plan propuesto y su implementación al Departamento de Recursos Humanos, quienes se encargará de darlo a conocer a las máximas autoridades para su aprobación y posterior ejecución.
- b. Comunicar a los departamentos involucrados el presente plan de implementación de la propuesta, con la finalidad de conocer la importancia y beneficios que traería su ejecución.
- c. Aprobación y ejecución del plan propuesto, una vez que las máximas autoridades le andado el visto bueno, se realizaran las actividades necesarias para el buen desarrollo del plan propuesto.

F. PROPUESTAS POR FACTOR

1. PROPUESTAS POR FACTOR CRÍTICO.

A. REMUNERACIÓN

La retribución es todo beneficio que recibe el colaborador por los servicios prestados a la organización, por lo que, al recibir una baja remuneración se sentirán desmotivados. En los resultados obtenidos se identificó que no existe una adecuada distribución de salarios para los diferentes cargos; por tanto, los colaboradores perciben que sus actividades no están de acuerdo con el salario recibido se debe de tomar acciones para mejorar la remuneración de los empleados.

ESTRATEGIAS

- i. Es necesario contar con un plan de incentivos adicionales, tales como: bonos, compensaciones, canastas básicas, etc., por medio de estos incentivos se pretende retribuir al empleado para que pueda cubrir algunas de sus necesidades básicas que no cubre con su salario. Es por eso por lo que, surge la iniciativa de recompensar al colaborador por el buen desempeño realizado. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de crear dicho beneficio al personal y velar por que se lleve a cabo.

- ii. El desarrollo de la evaluación de puestos es primordial en la Alcaldía, ya que permitirá conocer el valor que un puesto de trabajo tiene respecto al conjunto de puestos de la Alcaldía, ya que con ello se podrá obtener una mejor distribución de salarios; por ende, la satisfacción de los empleados en los puestos de trabajo.
- iii. Medir el rendimiento del trabajador y sobre esa base asignar incentivos, estableciendo criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- iv. Proporcionar a los empleados una red médica, en la que tendrá derecho a 10 consultas por año y un descuento en los medicamentos, las consultas pueden ser para el empleado o para un familiar.

POLITICAS

- i. Es necesario explicar al colaborador las reglas o procedimientos claros, con el propósito de que no existan malas percepciones del otorgamiento de los diferentes incentivos por parte del departamento de Recursos Humanos.
- ii. Las compensaciones o bonos serán debidamente aprobadas por el jefe del departamento al cual pertenece el empleado y por el departamento de Recursos Humanos, quienes serán los responsables de realizar las debidas verificaciones, aprobación y entrega de dicha compensación teniendo evidencia de cada una de las evaluaciones realizadas.
- iii. El departamento de Recursos Humanos realizará una revisión de salarios por medio de la valuación de puestos de manera anual, con el propósito de verificar que los salarios sean acordes al mercado laboral.
- iv. Desarrollo de un plan de bienestar para el empleado, el cual proveerá de cuatro uniformes al año con su respectiva identificación, donde se incluirán dos uniformes formales y dos casuales, sin costo para el empleado. El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de solicitar los fondos al Consejo Municipal.
- v. En la evaluación del desempeño, la nota mínima para poder hacer entrega del incentivo es de 8. **(Ver formato en Anexo 4).**

PROPUESTAS:

PROPUESTA DE REMUNERACIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
<p>1. Entregar incentivos a los 20 empleados con mejores resultados en la evaluación de desempeño. Dicha evaluación se realizará una vez al año.</p> <p>Los empleados podrán elegir entre los siguientes 3 incentivos:</p> <p>Gift Card de \$150 de Súper Selectos</p>  <p>Una estada en Decamerón para dos noches con un acompañante valorado en \$150</p>  <p>Un certificado de regalo de \$150 en SIMAN.</p>	\$ 150	\$150 x 20 colaboradores, que sería equivalente a \$3,000.00 anuales

																																																		
<p>2. Entrega de una canasta navideña a los mejores 84 empleados, una vez al año la cual incluirá productos de necesidades básicas:</p> <table border="1" data-bbox="233 789 993 1480"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Cantidad</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Leche 3lb</td><td>1 bolsa</td><td>\$5.50</td></tr> <tr><td>2. Cereal 1 caja</td><td>1 caja</td><td>\$2.50</td></tr> <tr><td>3. Arroz 2lb</td><td>1 bolsa</td><td>\$1.20</td></tr> <tr><td>4. Frijol 3lb</td><td>1 bolsa</td><td>\$2.50</td></tr> <tr><td>5. Salsa 2</td><td>1 unidad</td><td>\$1.00</td></tr> <tr><td>6. Espaguetis 3 unid</td><td>1 bolsa</td><td>\$1.50</td></tr> <tr><td>7. Papel forro</td><td>1 paquete</td><td>\$0.35</td></tr> <tr><td>8. Café caja</td><td>1 caja</td><td>\$4.00</td></tr> <tr><td>9. Papel higiénico paquete</td><td>1 paquete</td><td>\$3.05</td></tr> <tr><td>10. Aceite botella</td><td>1 unidad</td><td>\$1.50</td></tr> <tr><td>11. Galletas paquete</td><td>1 paquete</td><td>\$2.00</td></tr> <tr><td>12. Jugo 2litros</td><td>1 jugo</td><td>\$2.50</td></tr> <tr><td>13. Guacal</td><td>1 unidad</td><td>\$1.50</td></tr> <tr><td>14. Azúcar 2 libras</td><td>1 unidad</td><td>\$0.90</td></tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>\$30.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>84 (Empleados) * \$30 (Costo de canasta) = \$ 2,520</p>	Producto	Cantidad	Precio	1. Leche 3lb	1 bolsa	\$5.50	2. Cereal 1 caja	1 caja	\$2.50	3. Arroz 2lb	1 bolsa	\$1.20	4. Frijol 3lb	1 bolsa	\$2.50	5. Salsa 2	1 unidad	\$1.00	6. Espaguetis 3 unid	1 bolsa	\$1.50	7. Papel forro	1 paquete	\$0.35	8. Café caja	1 caja	\$4.00	9. Papel higiénico paquete	1 paquete	\$3.05	10. Aceite botella	1 unidad	\$1.50	11. Galletas paquete	1 paquete	\$2.00	12. Jugo 2litros	1 jugo	\$2.50	13. Guacal	1 unidad	\$1.50	14. Azúcar 2 libras	1 unidad	\$0.90	Total		\$30.00	<p>\$ 30.00</p>	<p>\$2,520.00</p>
Producto	Cantidad	Precio																																																
1. Leche 3lb	1 bolsa	\$5.50																																																
2. Cereal 1 caja	1 caja	\$2.50																																																
3. Arroz 2lb	1 bolsa	\$1.20																																																
4. Frijol 3lb	1 bolsa	\$2.50																																																
5. Salsa 2	1 unidad	\$1.00																																																
6. Espaguetis 3 unid	1 bolsa	\$1.50																																																
7. Papel forro	1 paquete	\$0.35																																																
8. Café caja	1 caja	\$4.00																																																
9. Papel higiénico paquete	1 paquete	\$3.05																																																
10. Aceite botella	1 unidad	\$1.50																																																
11. Galletas paquete	1 paquete	\$2.00																																																
12. Jugo 2litros	1 jugo	\$2.50																																																
13. Guacal	1 unidad	\$1.50																																																
14. Azúcar 2 libras	1 unidad	\$0.90																																																
Total		\$30.00																																																
<p>3. Entrega de 4 uniformes al año (2 formales y 2 casuales)</p>	<p>\$40</p>	<p>\$40 * 4 uniformes * 84</p>																																																

		empleados = \$13,440								
4. Seguro médico:		\$21,000								
Consulta:										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Precio unitario</th> <th>Año</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consulta medica</td> <td>\$15</td> <td>\$150</td> <td>\$12,600</td> </tr> </tbody> </table> <p>-El empleado tiene derecho a 10 consultas en el año. -El empleado deberá pagar \$5 por consulta y la alcaldía pagará los \$15 restantes. -El empleado podrá hacer uso de todas las clínicas de la red de ASESUISA</p>			Concepto	Precio unitario	Año	Total	Consulta medica	\$15	\$150	\$12,600
Concepto	Precio unitario	Año	Total							
Consulta medica	\$15	\$150	\$12,600							
Descuento en medicina:										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Máximo deducible</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50% de descuento en medicina</td> <td>\$100</td> <td>\$8,400.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>-La cantidad máxima de descuento al año por empleado es de \$100. -Si los 84 empleados utilizan los \$100, el costo total será \$8,400</p>			Concepto	Máximo deducible	Total	50% de descuento en medicina	\$100	\$8,400.00		
Concepto	Máximo deducible	Total								
50% de descuento en medicina	\$100	\$8,400.00								
TOTAL:		\$39,960.00								

MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

La valuación de puestos por puntos es uno de los métodos más utilizados y perfeccionado para la evaluación de los puestos, es una técnica cuantitativa en donde se asigna valores numéricos (puntos) los cuales son asignados a los diferentes puestos en el cual se obtiene una suma de los valores numéricos.

Para llevar a cabo la realización de este método, se sigue los siguientes pasos:

Investigar los salarios de los puestos que se quieren evaluar (Ver anexo 5)

a. Elección de factores y sub-factores.

La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que se evaluarán

Los cuatro grupos de factores que de rigor se evalúan con este método, son los siguientes

FACTOR	SUBFACTOR
Dificultades Técnicas	1. Titulación.
	2. Experiencia
	3. Entrenamiento
Responsabilidad	4. Manejo de dinero, equipo, materiales u herramientas de alto valor
	5. Impacto en los resultados
	6. Responsabilidad por confidencialidad en informes que se maneja en el puesto.
Esfuerzo	7. Esfuerzo mental
	8. Esfuerzo físico
Destreza	9. Conocimientos
	Complejidad del puesto

b. Ponderación de los factores de evaluación

FACTOR	PUNTAJE
1. Dificultad técnica	50%
Titulación	20
Experiencia	15
Entrenamiento	15
2. Responsabilidad	30%
Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	15
Impacto en los resultados	10
Responsabilidad por manejo de información confidencial	5
3. Esfuerzo físico	10%
Esfuerzo mental	5
Esfuerzo físico	5
4. Destreza	10%
Conocimientos	7
Complejidad del puesto	3
TOTAL	100%

c. Montaje de la escala de puntos

Es la retribución de valores numéricos (puntos) a los diferentes grados de cada factor. Por lo general el grado más bajo de cada factor (grado "A") corresponde al valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para la elaboración de la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Se establecen cinco grados: A, B, C, D, E. Dependiendo de la necesidad y el número de grados, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. En el cual puede utilizarse una progresión aritmética, progresión geométrica, o progresión arbitraria.

a. Montaje del manual de valuación de cargos.

Es una guía o patrón entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Se trata de hacer una guía donde se explica cada uno de los rangos titulación, experiencia, entrenamiento, responsabilidad, esfuerzo físico, destreza, asignando un grado y ponderación a cada categoría cada factor ocupa una página del manual.

Elaboración del manual de valuación de cargos o puestos con sus respectivos puntos y grados utilizando la escala de puntos de progresión aritmética.

TITULACIÓN		
Este factor evalúa los conocimientos adquiridos en su educación formal y así saber si cuenta con los títulos requerido para ocupar el puesto de trabajo.		
Puntos	Grados	Descripción
20	A	Requiere estudios a nivel de Tercer Ciclo (noveno grado)
40	B	Requiere Título de Bachillerato (Técnico u Comercial)
60	C	Título de técnico especializado o estudios de tercer año de Carrera Universitaria
80	D	Graduado de una carrera profesional
100	E	Estudio en posgrados

EXPERIENCIA		
El puesto requiere un nivel de practica previo, por lo tanto, es necesario que el empleado cuente con experiencias antes adquiridas en puestos similares.		
Puntos	Grados	Descripción
15	A	Seis meses
30	B	Un año
45	C	Dos años
60	D	Tres años
75	E	Mas de tres años

ENTRENAMIENTO		
Se entiende como el aprendizaje que se desarrolló en el lugar de trabajo con las cuales el empleado pueda desempeñar sus labores de la mejor manera.		
Puntos	Grados	Descripción
15	A	De uno a dos meses
30	B	De seis a doce meses
45	C	De uno a dos años
60	D	De dos a tres años
75	E	De tres años en adelante

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO, EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS		
Se evalúa el cargo en montos de dinero en los cuales son aproximadamente valorados los equipos y herramientas que tiene a su cargo.		
Puntos	Grados	Descripción
15	A	Menos de \$500.00
30	B	De \$500.00 A \$1,000.00
45	C	De \$ 1,000.00 A \$ 5,000.00
60	D	De \$ 5,000.00 A \$ 10,000.00
75	E	De \$ 10,000.00 En adelante

IMPACTO EN LOS RESULTADOS		
Se refiere al impacto que tiene el puesto de trabajo respecto a la toma de decisiones para el logro de las metas a alcanzar.		
Puntos	Grados	Descripción
10	A	No toma decisiones que impactan directa o indirectamente en los resultados de la Municipalidad
20	B	Aporta información para la toma de decisiones que impacta en los resultados de la Municipalidad
30	C	Aporta asesoría para que otros puedan tomar decisiones que impacten en los resultados Municipales

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN CON CONFIDENCIAL		
Responsable del resguardo de información, por lo que garantiza que estará accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información.		
Puntos	Grados	Descripción
5	A	Bajo
10	B	Medio
15	C	Alto
20	D	Confidencial

ESFUERZO MENTAL		
Criterio para realización de análisis de situaciones, toma de decisiones y proyección		
Puntos	Grados	Descripción
5	A	No requiere esfuerzo mental
10	B	Requiere poco esfuerzo mental
15	C	Requiere mucho esfuerzo mental

ESFUERZO FISICO		
Cuáles son las condiciones y esfuerzo físico que se requieren para la realización de sus labores diarias.		
Puntos	Grados	Descripción
5	A	No requiere esfuerzo físico
10	B	Requiere poco esfuerzo físico
15	C	Requiere mucho esfuerzo físico

CONOCIMIENTOS		
Aplica los conocimientos generales adquiridos en su educación y durante sus diferentes experiencias laborales para el desarrollo de los trabajos.		
Puntos	Grados	Descripción
7	A	Saber sumar, restar, dividir.
14	B	Saber manejar paquetes informáticos Word, Excel entre otros
21	C	Conocimientos de Carrera comercial, recursos tecnológicos, materiales entre otros.
28	D	Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar maquinas, participar en la toma de decisiones todo con la finalidad de lograr alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.

COMPLEJIDAD DEL PUESTO		
Define cuantas tareas distintas se asigna a un puesto de trabajo entre más tareas sean asignadas al puesto este se vuelve más complejo.		
Puntos	Grados	Descripción
3	A	No tiene complejidad
6	B	Poca complejidad
9	C	Media complejidad
12	D	Mucha complejidad

Montaje de escala de puntos por factores y grados

FACTOR	PONDERACION	A	B	C	D	E
1. Dificultad técnica	50%					
Titulación	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	75
Entrenamiento	15	15	30	45	60	75
2. Responsabilidad	30%					
Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	15	15	30	45	60	75
Impacto en los resultados	10	10	20	30	40	50
Responsabilidad por manejo de información confidencial	5	5	10	15	20	25
3. Esfuerzo físico	10%					
Esfuerzo mental	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo físico	5	5	10	15	20	25
4. Destreza	10%					
Conocimientos	7	7	14	21	28	35
Complejidad del puesto	3	3	6	9	12	15

Puestos de referencia

PUESTOS DE REFERENCIA	SALARIO
GERENTE FINANCIERO	\$ 1,500.00
AUDITOR INTERNO	\$ 900.00
JURIDICO MUNICIPAL INTERINO	\$ 700.00
JEFE DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO	\$ 700.00
TECNICO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO INTERINO	\$ 650.00
REGISTRADORA AUXILIAR DEL ESTADO FAMILIAR	\$ 650.00
AUXILIAR DE SECRETARÍA	\$ 504.00
AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES	\$ 504.00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	\$ 504.00
AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	\$ 504.00

Una vez identificado los grados necesarios para cada su factor y asignado los diferentes valores a cada grado se procede a totalizar los puntos por puestos

Valuación de puestos:

Como se ve en el siguiente detalle:

Cargos	Titulación		Experiencia		Entrenamiento		Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales,		Impacto en los resultados		Responsabilidad por manejo de información confidencial		Esfuerzo mental		Esfuerzo Físico		Conocimientos		Complejidad del puesto		Total puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
GERENTE FINANCIERO	E	100	E	75	E	75	E	75	C	30	D	20	C	15	A	5	D	28	D	12	435
AUDITOR INTERNO	D	80	D	60	D	60	B	30	B	20	D	20	C	15	A	5	D	28	C	9	327
JURIDICO MUNICIPAL	D	80	D	60	D	60	C	45	B	20	D	20	C	15	B	10	D	28	D	12	350
JEFE DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO	D	80	C	45	C	45	A	15	B	20	D	20	B	10	B	10	C	21	B	6	272
MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO	C	60	B	30	B	30	C	45	A	10	C	15	B	10	C	15	C	21	C	9	245
AUXILIAR DEL ESTADO FAMILIAR	D	80	D	60	B	30	A	15	A	10	B	10	B	10	A	5	B	14	B	6	240
AUXILIAR DE SECRETARÍA	B	40	A	15	A	15	A	15	A	10	B	10	B	10	A	5	B	14	B	6	140
AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES	C	60	B	30	C	45	C	45	B	20	A	5	B	10	A	5	C	21	C	9	250
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	C	60	B	30	D	60	A	15	B	20	C	15	B	10	A	5	C	21	C	9	245
AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	C	60	B	30	C	45	A	15	B	20	C	15	B	10	A	5	C	21	C	9	230

Grados y puntos por sub-factores para cada puesto

			Puntos	Salario diario (horas)		X	Y
Tabla de dispersión salarial por mínimos cuadrados Salario Mensual	Puesto	Puesto número	X	Y	XY		
1500	GERENTE FINANCIERO	1	435	\$6.25	\$2,718.75	189225	39.06
900	AUDITOR INTERNO	2	327	\$3.75	\$1,226.25	106929	14.06
700	JURIDICO MUNICIPAL INTERINO	3	350	\$2.92	\$1,020.83	122500	8.51
700	JEFE DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO	4	272	\$2.92	\$793.33	73984	8.51
650	TECNICO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO INTERINO	5	245	\$2.71	\$663.54	60025	7.34
650	REGISTRADORA AUXILIAR DEL ESTADO FAMILIAR	6	240	\$2.71	\$650.00	57600	7.34
504	AUXILIAR DE SECRETARÍA	7	140	\$2.10	\$294.00	19600	4.41
504	AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES	8	250	\$2.10	\$525.00	62500	4.41
504	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	9	245	\$2.10	\$514.50	60025	4.41
504	AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	10	230	\$2.10	\$483.00	52900	4.41
TOTAL		55	2734	\$29.65	\$8,889.21	\$805,288.00	\$102.45

Pendiente:

$$m = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

$$m = \frac{8,889.21 - \frac{(2734)(29.65)}{10}}{805,288 - \frac{(2734)^2}{10}}$$

$$m = \frac{782.90}{57,812.40} = 0.0135$$

Corte del eje Y con la recta: $b = \frac{\sum y}{n} - m\left(\frac{\sum x}{n}\right)$

$$b = \frac{29.65}{10} - 0.0135\left(\frac{2,734}{10}\right)$$

$$b = 2.965 - 3.69$$

$$b = -0.72$$

Recta:

$$Y = mx + b$$

$$y = 0.013x - 0.72$$

Puesto	Puntos	Salario actual	Salario con ecuación ($y=0.013x-0.72$)
GERENTE FINANCIERO	450	\$1,500.00	\$1,231.20
AUDITOR INTERNO	360	\$900.00	\$950.40
JURIDICO MUNICIPAL	380	\$700.00	\$1,012.80
JEFE DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO	295	\$700.00	\$747.60
TECNICO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO	265	\$650.00	\$654.00
REGISTRADORA AUXILIAR DEL ESTADO FAMILIAR	260	\$650.00	\$638.40
AUXILIAR DE SECRETARÍA	160	\$504.00	\$326.40
AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES	265	\$504.00	\$654.00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	275	\$504.00	\$685.20
AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	260	\$504.00	\$638.40
TOTAL		\$7,116.00	\$7,538.40

NOTA: La fórmula de la recta fue calculada con base a salario por hora, al sustituir los puntos en la formula $y=0.013x-0.72$ será necesario multiplicar el resultado por 8 horas y luego por 30 días para poder comparar el nuevo salario contra el antiguo.

Análisis:

Como se puede apreciar, con base a los puntos brindados para cada uno de los puestos y por las exigencias que requieren, podemos dividir los resultados en 3 bloques:

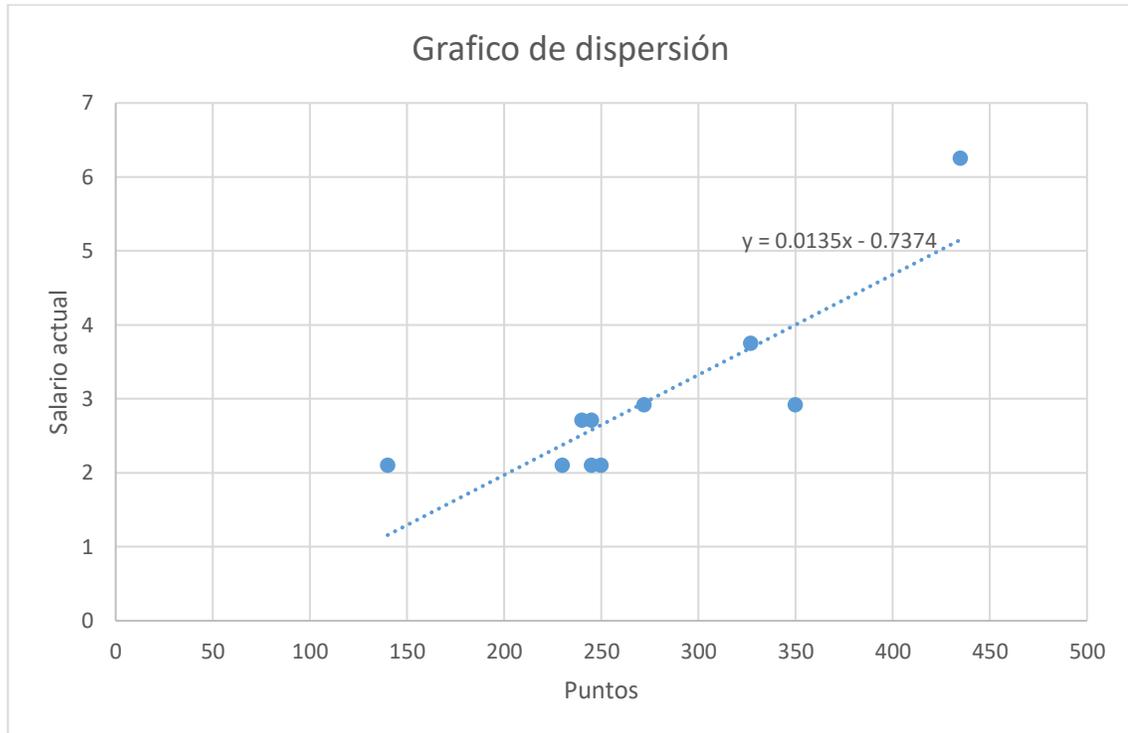
1. Puestos de trabajo a los que es necesario incrementar el nivel de ingresos:

Dentro de estas plazas tenemos, jurídico municipal, jefe de gestión documental y archivo, técnico de mantenimiento de equipo informático, auxiliar de relaciones públicas y comunicaciones, auxiliar de contabilidad, auxiliar de cuentas corrientes recomienda ajuste salarial.

2. Puestos de trabajo que están en un nivel de ingresos correcto: En el caso de las plazas Técnico de mantenimiento de equipo informático, auditor interno podemos concluir que los requerimientos que se necesitan para poder ejecutar esta plaza están alineadas a sus ingresos actuales.

3. Puestos de trabajo que sugieren una disminución salarial: En esta categoría tenemos a las plazas de Gerente Financiero, Registradora auxiliar del estado familiar y Auxiliar de secretaria. Sin embargo, el estudio solo nos da correlación entre las responsabilidades del puesto y el salario. El departamento de recursos humanos tendrá que evaluar factores de la persona que ocupa el puesto como: si ha realizado méritos adicionales en su gestión, antigüedad en la institución, que tan indispensable se vuelve para el área, esto para conservar su nivel de ingresos actual.

Dicho comportamiento puede verse reflejado en la gráfica de dispersión:



Para la lectura de este gráfico, es necesario tomar en cuenta sus variables, en la variable X tenemos **el total de puntos que necesita la plaza con base a la valuación**. En el eje Y tenemos el **salario actual de los empleados**. Por lo que, entre más alejado este el punto de la recta significa que hay más variación entre los requisitos que el puesto necesita realiza versus el salario del puesto (Análisis ya realizado anteriormente para cada una de las 10 plazas).

Si bien para el estudio solo se analizaron 10 puestos de trabajo, esto sienta la base para que el área de recursos humanos pueda hacer esta valuación de puestos por puntos para el resto de las plazas. Únicamente deberán hacer una valuación del puesto del cual necesiten estimar el salario (Ver punto 7) y el total de puntos obtenidos reemplazarlos en "X" en la ecuación de la recta: **$y=0.013x-0.72$** .

1. AMBIENTE FÍSICO

El entorno donde se desarrolla el trabajo debe de ser un lugar agradable libre de ruidos o algún tipo de vibración, con buena iluminación y también debe de contar con el confort adecuado para que el empleado se sienta cómodo en su espacio y lograr el mejor resultado en la realización de las tareas.

OBJETIVO

Crear un ambiente idóneo para el buen desarrollo de las actividades laborales libre de ruidos externos que entorpezcan las labores lo cual también se pretende lograr por medio de mantenimiento preventivo del mobiliario y equipo.

IMPORTANCIA

Es necesario contar con un ambiente físico cómodo el cual permita el desarrollo de las diferentes actividades de la mejor manera para que los empleados logren los resultados esperados, contar con un buen ambiente de trabajo crea una atmosfera agradable la cual hace que el empleado se sienta más satisfecho con su trabajo ya que cuenta con un ambiente físico agradable.

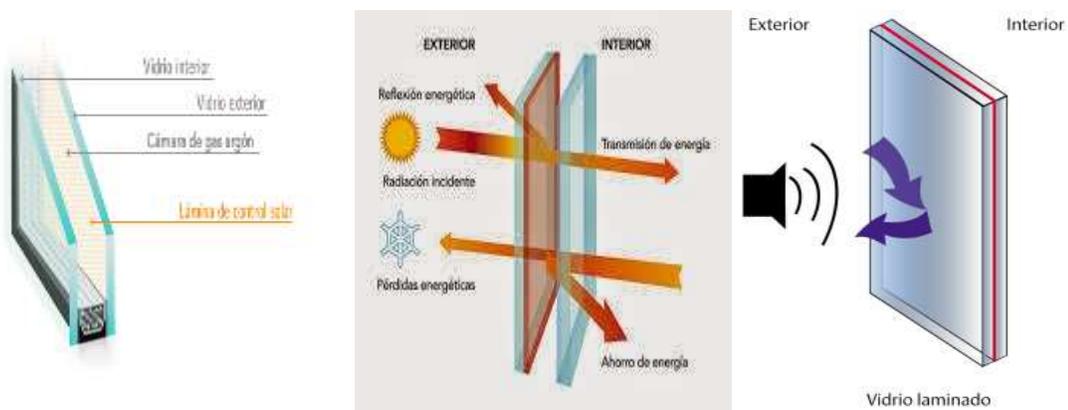
PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS INSTALACIONES

1. Para minimizar el ruido del exterior es necesario cambiar ventanas y puertas así lograr disminuir la contaminación auditiva del exterior, las puertas contarán con seguros automático para evitar que estas permanezcan abiertas.
2. La revisión del mobiliario y equipo se realizará una vez al año con el objetivo que siempre se cuente en perfectas condiciones para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados

Descripción de las puertas y ventanas

Puerta embisagrada L-300	Ventana Boiser
<p>Puerta de una sola hoja y una sola acción de movimiento, cierre automático y acabado superficial, diseñada con vidrio doble cristal con capa de aire argón confort térmico, cuenta con marcos tubulares con cámara para mayor aislamiento térmico.</p>	<p>Ventana con diseño europeo, con fácil y suave deslizamiento de las hojas, diseñada con vidrio doble cristal laminado con capa de aire argón confort térmico, y marcos tubulares con cámaras para mayor aislamiento, capacidad estructural y salida de agua al exterior.</p>

Diseño del vidrio





Presupuesto para instalación de puertas y ventanas

Cantidad	Descripción	Medidas	Precio unitario	Total
10	Puertas de vidrio.	2 metros de alto por 1 metro de ancho	\$ 350.00	\$ 3,500.00
15	Ventana de vidrio	80 centímetros por 60 de alto	\$70.00	\$ 1,050.00
25		TOTAL	\$ 420.00	\$ 4,550.00

Propuesta de mantenimiento preventivo y correctivo en mobiliario y equipo

En cada departamento se contará con protocolo de mantenimiento preventivo esto para garantizar que el mobiliario y equipo se le dé el mejor uso y así poder alargar su vida útil.

Manual de procedimientos

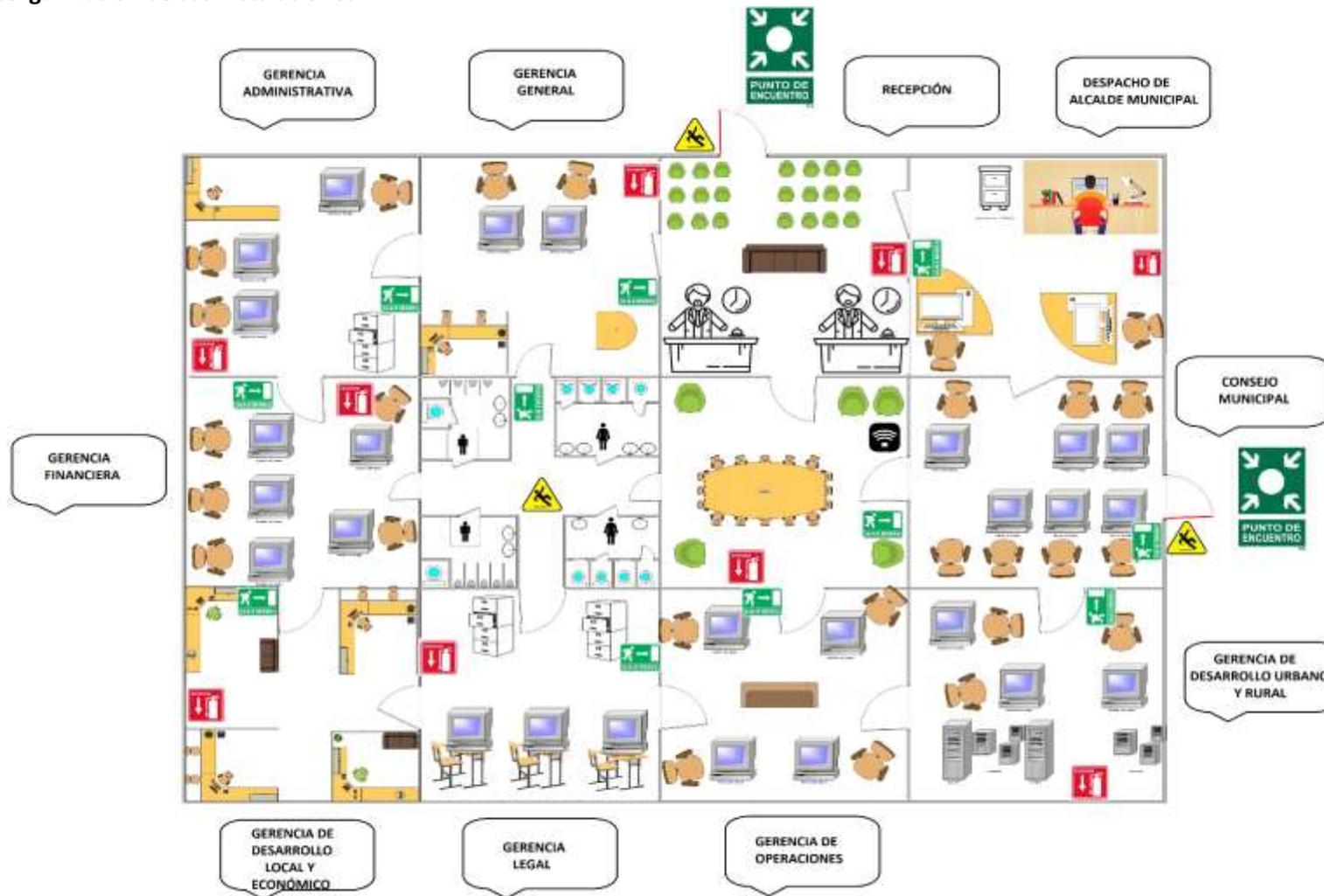
Área	Actividad	Descripción
Mantenimiento	1	Recibir reportes de mobiliario y equipo en malas condiciones por parte de los diferentes Departamentos.
	2	Acude y revisa en el área de trabajo el mobiliario o equipo reportado.
	3	Acordar con el jefe de Departamento Mantenimiento la probable reparación y elaborar la orden de mantenimiento y/o reparación, acuerdan fecha para cotización, se archiva la orden de servicio y reparación en un orden cronológico temporal en el expediente de bienes y muebles.
	4	Se le da pase de salida en original al bien mueble detallando las condiciones en las que se encuentra el mobiliario y/o equipo que se envía.
	5	Reciben la cotización del bien mueble en original y acuerdan con el departamento de Mantenimiento la posible reparación.
	5.1	¿Es procedente la reparación?
		En caso de no ser procedente la reparación: Se acuerda con el Departamento de Recursos Materiales dar de baja al Mobiliario y/o equipo. FIN.

	6	En caso de ser procedente la reparación: Se notifica vía telefónica para que se lleve a cabo la reparación, acuerdan fecha de entrega del mobiliario y/o equipo, se archiva de manera cronológica la cotización y se resguarda en el archivo de bienes muebles
	7	Se recibe el mobiliario y/o equipo reparado junto con la factura en original se solicita firma de conformidad del jefe del área.
	8	Se inicia el trámite de pago del servicio se solicita firma del jefe del Departamento de Recursos materiales.
	9	Se envía a la oficina de pagos y caja las facturas en original y copias, así como el orden de servicio y reparación, se archiva de forma cronológica y permanente en el expediente de mantenimiento bienes muebles.
FIN DEL PROCEDIMIENTO		

Elaborado por el grupo investigador

FORMATO DE ORDEN DE MANTENIMIENTO Y ORDEN DE ENTRADA Y SALIDA DE MOBILIARIO Y EQUIPO (VER ANEXO 6 Y 7)

Reorganización de sus instalaciones:



Se sugiere buscar un nuevo espacio donde puedan trabajar las 4 Gerencias de la Alcaldía en conjunto para mejorar significativamente la comunicación entre todas las áreas de la institución. Se propone el diagrama anterior como guía de como ordenar sus nuevas instalaciones.

Se estima que el alquiler tendrá un costo de \$1,000 mensual.

2. MOTIVACIÓN

La motivación es la que mueve a los empleados es el medio para mejorar el desarrollo personal de los empleados y, por ende, mejorar la productividad de la Alcaldía.

La responsabilidad

Las responsabilidades llevan a motivaciones que fomentan la satisfacción laboral, promueven la confianza y hacen que los empleados se sienten piezas importantes en la Alcaldía. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de verificar y actualizar el manual de descripción de puestos, para que el personal sepa cuáles son sus obligaciones laborales y ponga todo su empeño en el desarrollo de su trabajo de la mejor manera.

Plan de reconocimiento

Esta estrategia es muy utilizada y eficaz en toda organización, está orientada a la satisfacción de los empleados y al logro de sus expectativas por medio de su desempeño, es necesario incluirlas en la Alcaldía para lograr mejores resultados de parte de los empleados Administrativos y poder mantenerlos motivados, se sugiere lo siguiente:

- i. **Premiar los logros en el trabajo:** Reconocimiento del trabajo bien realizado tanto verbal como económico por medio de tarjetas de regalo, bonos, incentivos como viajes.
- ii. **Prioridad en la promoción interna:** Las nuevas plazas se publicarán por medio de correo electrónico para dar preferencia a los empleados internos. Aquellos empleados que consideren que cumplen con los requisitos, deberán aplicar a la

plaza enviando su currículum actualizado. La solicitud será evaluada por Recursos Humanos quienes revisaran el historial del empleado, así como las valoraciones del jefe inmediato para tomar una decisión.

- iii. **Facilitar y promover la formación constante de los empleados:** Ofrecer facilidades de crecimiento y oportunidad de desarrollo, de esa manera se contará con profesionales más capaces logrando aumentar su autoestima y satisfacción personal, sintiéndose valorado y comprenderá que su trabajo y esfuerzo tienen sentido
- iv. **Condiciones laborales:** Las condiciones en el contrato de trabajo que tengan que ver con el salario, jornadas flexibles, las regalías por cumplimiento de objetivos hace que el trabajador este más satisfecho con su puesto de trabajo y por lo tanto en su vida personal.

PROPUESTA DE MOTIVACIÓN

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1. Celebración de cumpleaños	Al final del mes se celebrará a todos los cumpleaños del mes regalando un pastel para que se comparta en cada gerencia. (existiendo 4 Gerencias, y una celebración por mes)	\$ 25.00	\$1,200.00
2. Felicitación	Hay que felicitar al empleado por los logros obtenidos en la realización de su trabajo, el cual puede ser de forma escrita enviando un correo, carta o de forma verbal brindando una palmadita en la espalda el cual es de cero costos.		

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL																																								
3. Celebración de fin de año	A todos los empleados administrativos se les entregara una invitación para que asistan a la fiesta de fin de año.	\$ 15.00	\$1,260.00																																								
4. Celebración del día de la familia	Realizar un día de campo en el lago de Ilopango donde se le proporcionara a cada empleado 5 pases para sus familiares que incluirán la entrada al lago, un refrigerio, almuerzo, quiebra de piñatas, desarrollo de diferentes dinámicas. El detalle de costos se muestra a continuación:																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad</th> <th>Costo unitario</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrada</td> <td>420</td> <td>\$ 1,50</td> <td>\$ 630,00</td> </tr> <tr> <td>Refrigerio</td> <td>420</td> <td>\$ 1,50</td> <td>\$ 630,00</td> </tr> <tr> <td>Almuerzo</td> <td>420</td> <td>\$ 2,50</td> <td>\$ 1.050,00</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>7</td> <td>\$ 50,00</td> <td>\$ 350,00</td> </tr> <tr> <td>Piñata</td> <td>4</td> <td>\$ 10,00</td> <td>\$ 40,00</td> </tr> <tr> <td>Bolsas de dulces</td> <td>4</td> <td>\$ 10,00</td> <td>\$ 40,00</td> </tr> <tr> <td>Regalos o Gift Card</td> <td>10</td> <td>\$ 20,00</td> <td>\$ 200,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td>\$ 2.940,00</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Entrada	420	\$ 1,50	\$ 630,00	Refrigerio	420	\$ 1,50	\$ 630,00	Almuerzo	420	\$ 2,50	\$ 1.050,00	Transporte	7	\$ 50,00	\$ 350,00	Piñata	4	\$ 10,00	\$ 40,00	Bolsas de dulces	4	\$ 10,00	\$ 40,00	Regalos o Gift Card	10	\$ 20,00	\$ 200,00					TOTAL			\$ 2.940,00
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total																																								
Entrada	420	\$ 1,50	\$ 630,00																																								
Refrigerio	420	\$ 1,50	\$ 630,00																																								
Almuerzo	420	\$ 2,50	\$ 1.050,00																																								
Transporte	7	\$ 50,00	\$ 350,00																																								
Piñata	4	\$ 10,00	\$ 40,00																																								
Bolsas de dulces	4	\$ 10,00	\$ 40,00																																								
Regalos o Gift Card	10	\$ 20,00	\$ 200,00																																								
TOTAL			\$ 2.940,00																																								
5. Los valores a través de las dinámicas	Enviar diferentes actividades a los correos electrónicos de los empleados como rompecabezas, sopa de letras, etc. Que estén enfocadas en los valores de la Alcaldía para fortalecer su sentido de pertenencia. Las primeras 5 personas en contestar ganaran premios como Gift Card, boletos	\$15 valor de la Gift Card x 5 premios al mes x 12 meses = \$900	\$900																																								

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
	para el cine, tardes libres etc. Las dinámicas se realizarán cada mes.		
6. Desarrollo profesional	<p>Los empleados que estén estudiando se le ayudará a que puedan terminar sus estudios permitiendo que puedan entrar más tarde o salir más temprano de su jornada laboral para que puedan ir a recibir su clase el único requisito será presentar su hoja de inscripción con sus horarios.</p> <p>Cuando exista una nueva oportunidad laboral se les dará prioridad a los empleados que ya laboran en la alcaldía, si los empleados no cumplen con los requisitos de la plaza se ofertara la plaza de forma externa.</p>		
7. Excursión	Una vez al año a los empleados se le llevará en excursión a cualquier lugar del país la alcaldía incurrirá en el costo de transporte se propone la costa del sol, pero la alcaldía puede decidir el lugar de la excursión.	\$200.00	\$400.00
Total			\$ 6.700,00

G. PLAN DE CAPACITACIÓN

Es necesario llevar a cabo el plan de capacitación para mejorar el clima organizacional, lo cual contribuirá al logro de los objetivos y mejores resultados de los empleados. Para lograr un buen desarrollo del plan de capacitación es necesario contar con la participación de los empleados administrativos, los cuales son fundamentales para lograr resultados positivos tanto para los empleados como para la Organización.

1. Alcance

El presente plan de capacitación será impartido a los empleados Administrativos, gerente y jefes de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

2. Objetivos del plan de capacitación

i. Objetivo general.

Desarrollo de un plan de capacitación para aumentar las habilidades y conocimientos de los empleados Administrativos y así logren realizar su trabajo de manera satisfactoria y eficiente, contribuyendo constantemente al logro de los objetivos de la organización y a la autorrealización personal de los empleados.

ii. Objetivos específicos.

- 1.** Lograr un cambio en las actitudes y mejorar las habilidades blandas (ética, responsabilidad, empatía) de los empleados para crear un clima laboral agradable, mejorando el trabajo en equipo, la motivación y comunicación, el compromiso y el empoderamiento en cada departamento.
- 2.** Concientizar a los empleados y a los jefes sobre la importancia de los temas impartidos en las capacitaciones para poder mejorar el clima organizacional en cada área de trabajo.

3. Políticas de la capacitación

1. El jefe inmediato será responsable de notificar al empleado por correo electrónico, su participación a la capacitación, las cuales se desarrollarán los sábados de 8 a.m. a 4 p.m. en las instalaciones del Centro Profesional Prospectiva. Debido a la situación de emergencia también se les brindara la opción de tomar la capacitación de manera virtual en una sesión de ZOOM.
2. Todo empleado Administrativo está obligado a asistir a la capacitación a la cual ha sido notificado o a conectarse a la sesión de ZOOM.
3. Ningún empleado podrá irse antes de haber finalizado la capacitación se pasará lista al inicio y al finalizar la capacitación.
4. Se proporcionará transporte de la Alcaldía hacia centro Profesional Prospectiva para evitar llegadas tardías.
5. La unidad de transporte no realizara paradas durante el trayecto. El viaje será directo entre la Alcaldía y las instalaciones de la empresa capacitadora.
6. El empleado estará obligado a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el lugar de trabajo.
7. Se evaluará al empleado que ha recibido la capacitación, verificando el desempeño de sus labores mensualmente y así saber si se está logrando mejoras laborales, al no obtener ningún tipo de mejora será necesario implementar acciones correctivas (no participar en bonos de incentivos, no ser incluido en futuras capacitaciones, en casos más extremos se levantará una acción de personal que puede afectar al empleado para futuros ascensos dentro de la alcaldía).

4. Generalidades de la capacitación

El lugar donde se realice la capacitación será elegido por el Departamento de Recursos Humanos. Se propone para el mejor desarrollo de las capacitaciones que estas sean impartidas en el centro profesional Prospectiva (INSAFORP), o contratar los servicios de

una empresa ya que cuentan con salones y equipo adecuado. Debido a la pandemia del COVID 19, se recomienda que se impartan las capacitaciones de manera virtual.

Se proporcionará transporte de la Alcaldía hacia centro Profesional Prospectiva para evitar llegadas tardías y salvaguardar a los empleados. El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de coordinar con las personas encargadas de impartir las capacitaciones y el tema a desarrollar cada fin de semana, así como también el personal que asistirá. En caso se desarrollen de forma virtual, se llevarán a cabo siempre el sábado en el mismo horario.

Se propone que las capacitaciones se desarrollen una vez al año tomando en cuenta los factores que salieron mal evaluados en el diagnóstico o en los que se tienen dificultades la mayoría de los empleados, el Departamento de Recursos Humanos será el encargado de proponer otros temas de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados.

Los costos por incurrir para llevar a cabo las diferentes capacitaciones serán distribuidos de la siguiente manera la Alcaldía incurrirá en un 10% de los gastos, por lo tanto, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) financiará el 90% restante.

Los recursos didácticos, material impreso y diplomas, así como gastos de refrigerio y almuerzo serán proporcionados por la Alcaldía, previa aprobación del Consejo Municipal.

5. Costo de materiales y otros requerimientos

Los costos serán determinados de acuerdo con el número de personas que asistan a la capacitación. Dentro de los costos también se incluirán dos refrigerios y un almuerzo para cada empleado, se contará con dos espacios de 15 minutos para la entrega del refrigerio un en la mañana y el otro por la tarde y se les proporcionara una hora para que puedan almorzar, el costo del refrigerio será de \$1.50 y el almuerzo costara \$2.50.

Capacitación

TEMA	MOTIVACIÓN LABORAL
ESTRATEGIA	Concientizar a los empleados sobre la importancia de la motivación y como está afecta en su desempeño laboral.
OBJETIVO	Proponer un ambiente de trabajo positivo y participativo, promoviendo la creatividad las buenas ideas, las iniciativas y el desarrollo profesional.
DIRIGIDO	Empleados Administrativos
PARTICIPANTES	35 personas por grupo
TEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de motivación. • Importancia de la motivación. • Tipos de motivación • Clases de reconocimiento. • Motivación basada en la satisfacción de necesidades • Teoría de las necesidades, según Abraham Maslow. • Teoría de motivación de McClelland.
DURACION	8 horas por grupo
LUGAR	<p>Centro Profesional Prospectiva, #161, final Bulevar de los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe.</p> <p>NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.</p>

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$75
Costo INSAFORP	90%	\$675

Costo total por grupo		\$750
Costo de Alcaldía por 3 grupos		\$225 SIN IVA
2 grupos de 35 personas y uno de 14 haciendo así un total de 3 grupos. Cada grupo le costara a la alcaldía \$75 (10% del costo). Haciendo un total por los 3 grupos de \$225.		

B. TRABAJO EN EQUIPO

Es muy importante capacitar a los empleados en los diferentes niveles organizacionales, es primordial crear equipos de trabajo y contar con las personas adecuadas, capaces de colaborar e involucrarse en busca de un objetivo en común.

ESTRATEGIA

- i. Implementar un plan de capacitación donde se priorice la confianza, la buena comunicación, el respeto, la integración, donde los empleados se comprometan al desarrollo del trabajo en coordinación y sabiendo que cuando se presente problemas estos deben ser resueltos en conjunto y tomando en cuenta la habilidades de cada miembro es importante que cada uno de a conocer sus habilidades para saber a quién acudir a la hora que se presente una tarea, esto con el fin que todos se ayuden mutuamente, los jefes inmediatos serán los encargados de velar por el mejor desarrollo de las diferentes actividades, monitoreando el comportamiento del equipo de trabajo, verificando las dificultades y las necesidades que se presenten y así poder brindar una retroalimentación por medio de la capacitación.
- ii. Mantener una buena comunicación es primordial para el éxito del trabajo en equipo por ello es necesario realizar reuniones semanales con su jefe inmediato la cual se pueden llevar a cabo los lunes para informar sobre la agenda compromiso que se desarrollara durante la semana y verificar los avances obtenidos y realizar los informes necesarios semanalmente.

- iii. Implementación de una jornada deportiva cada seis meses donde se fomente la participación a través de la recreación y entretenimiento la sana competencia entre los diferentes Departamentos contribuirá a obtener mejores resultados en trabajo en equipo, incentivándolos con premios económicos y trofeos a los tres primeros lugares.

POLITICAS

- i. Por medio del trabajo en equipo se mejora las actitudes de los miembros y se potencia sus esfuerzos, disminuyendo el tiempo invertido en las labores y aumentando la eficiencia en los resultados.
- ii. Crear un ambiente de trabajo en equipo positivo y participativo para el logro de los objetivos y mejores resultados, logrando así un clima organizacional adecuado.
- iii. Evitar que surja algún tipo de conflicto o inconveniente entre los empleados o jefaturas después de implementada la propuesta o en su desarrollo.
- iv. Crear un comité que se encargue de la coordinación del torneo y de motivar a los empleados de los diferentes Departamentos a participar, así como también de proporcionar el equipo deportivo requerido, solicitar los premios y trofeos a los departamentos encargados, dichos torneos se realizaran en horarios no laborales para no afectar la jornada laboral.

PROPUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO

NOMBRE DE LA CAPACITACION	FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
ESTRATEGIA	Enseñar a los líderes de la Alcaldía a cómo construir equipos de alto desempeño, los cuales son grupos de personas con unos roles específicos, complementarios que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en busca de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.
OBJETIVO	Formar un equipo de trabajo con los objetivos bien claros, motivados y orientados a resultados, con disponibilidad a trabajar en conjunto estableciendo relaciones basadas en la confianza.
DIRIGIDO	Al Personal Administrativo.
TEMAS PARA IMPARTIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el trabajo en equipo? 2. ¿Qué son los Equipos de alto desempeño? 3. Principios para crear equipos de alto desempeño 4. Roles en el equipo de trabajo 5. Evolución del equipo de trabajo 6. Técnicas para fomentar la participación 7. Técnicas para el análisis y la toma de decisiones 8. El conflicto y sus elementos
DURACION	8 horas

LUGAR	<p>Centro Profesional Prospectiva, #161, final bulevar los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe.</p> <p>NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.</p>
--------------	--

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$75
Costo INSAFORP	90%	\$675
Costo total por grupo		\$750
Costo de Alcaldía por 3 grupos		\$225 SIN IVA
<p>2 grupos de 35 personas y uno de 14 haciendo así un total de 3 grupos. Cada grupo le costara a la alcaldía \$75 (10% del costo). Haciendo un total por los 3 grupos de \$225.</p>		

ACTIVIDAD DEPORTIVA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Torneos de fútbol	Desarrollo de un torneo de fútbol cada seis meses donde participen todos los departamentos del Área administrativa para lograr la buena convivencia y el trabajo en equipo.

Costo de actividad deportiva			
Descripción	Costo unitario	Unidades	Total
Uniforme	\$15 por uniforme	50 jugadores Aprox.	\$ 750.00
Balones	\$25 por balón	3 balones	\$ 75.00
Pago de árbitros	\$150 por arbitro	1 arbitro	\$ 150.00
Redes	\$15 por red	2 redes	\$ 30.00
Trofeos	\$50 por trofeo	3 trofeos	\$ 150.00
Premio en efectivo			
Primer lugar	\$100.00		\$ 100.00
Segundo lugar	\$75.00		\$ 75.00
Tercer lugar	\$50.00		\$ 50.00
TOTAL			\$ 1,380.00

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO
Taller de Picasso	<p>Una vez al año todos los empleados administrativos participaran en el taller de Picasso que consiste en que todos los jefes de departamentos clasificaran a sus empleados en equipos. A estos se les entregarán los materiales a utilizar y tendrán que dibujar una obra a escala.</p> <p>Cada equipo tendrá que repartirse las actividades que harán como: dibujar, pintar y cortar y pegar. Tendrán que armar la obra en un tiempo establecido de 2 horas máximo. El equipo que tenga mejor diseño ganara un bono de \$300.</p>	<p>12 temperas * \$6= \$72</p> <p>9 bastidores * \$19 = \$171</p> <p>84 pinceles * \$1= \$84</p> <p>Bono de premio: \$300.00</p>
	Total:	\$627

C. COMUNICACIÓN

La comunicación es relevante y necesaria en toda relación humana y principalmente en la organización siendo este un factor importante para que se desarrolle y funcione adecuadamente, cuando existe una comunicación eficaz se fomenta la motivación de los empleados así como el compromiso y la importancia en las tareas, creando un clima de trabajo integrador donde todos trabajan por un objetivo en común, en la era de la digitalización se vuelve aún más importante la comunicación y a su vez más fácil porque se cuentan con más y diferentes medios para poder comunicar.

ESTRATEGIA

- i. Realizar reuniones de trabajo, círculos de calidad, reuniones de seguimientos y resultados semanales, etc. Estas reuniones deben ser coordinadas por el gerente general con los demás jefes de departamentos con el objetivo de informar sobre el desarrollo de las actividades en cada departamento.
- ii. Mejorar la forma en que se transmite la comunicación entre los distintos departamentos. Incorporando nuevos canales como correo electrónico, el uso de grupo de WhatsApp, la creación de un mural donde se comuniquen las actividades que se van a desarrollar en el mes, etc.

POLÍTICAS

- i. Todo el personal Administrativo está obligado a asistir a las reuniones convocadas por su jefe inmediato que se le notifique, esto con el fin de mejorar la comunicación tanto interna como externa.
- ii. Los Gerentes y jefes de los diferentes departamentos tienen la obligación de comunicar a sus subordinados las diferentes actividades y proyectos que se llevarán a cabo cada semana y el grado de participación que tendrá en esta.
- iii. El jefe inmediato será quien informe al departamento acerca de los distintos canales de comunicación, para garantizar que todos estén debidamente informados en el menor tiempo posible.

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

TEMA	COMUNICACIÓN EFICAZ
ESTRATEGIA	Implementar una capacitación que busque concientizar a los empleados y jefes sobre la importancia de tener una buena comunicación entre sus compañeros de área, así como con el resto de los empleados de otros departamentos.
OBJETIVO	Mejorar la comunicación entre los empleados de los diferentes Departamento es primordial para el logro de los objetivos estratégico.
DIRIGIDO	Empleados administrativos
PARTICIPANTE	35 personas por grupo
TEMA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la comunicación? • Principios de la comunicación • Proceso de comunicación • Tipos de comunicación • Barreras de la comunicación • Como fluye la comunicación en la organización • Dirección o sentido en el que fluye la comunicación • Como tener una comunicación eficiente y eficaz
DURACIÓN	8 horas por grupo Se realizará los sábados de 8:00 am a 4:00 pm
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva, #161, final Bulevar de los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe. NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$75
Costo INSAFORP	90%	\$675
Costo total por grupo		\$750
Costo de Alcaldía por 3 grupos		\$225 SIN IVA
2 grupos de 35 personas y uno de 14 haciendo así un total de 3 grupos. Cada grupo le costara a la alcaldía \$75 (10% del costo). Haciendo un total por los 3 grupos de \$225.		

Actividad	Descripción
Periódico mural	En las oficinas centrales de la alcaldía, se pondrá un tablero donde se informará las actividades que realizará la alcaldía cada mes, así como la publicación de plazas disponibles.

D. LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que deben de tener un jefe o Gerente para influir en la forma de ser o actuar de los empleados o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas.

ALCANCE:

La presente capacitación está dirigida a los: cuatro Gerentes y nueve jefes de las diferentes unidades del área Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

OBJETIVO.

Fortalecer las habilidades en liderazgo de los gerentes y jefes, para que pueda ejercer una mejor labor de dirección, tomar la iniciativa, promover, incentivar, motivar y evaluar proyectos de forma eficaz y eficiente.

ESTRATEGIA:

- i. Potenciar el liderazgo eficaz y participativo, practicando empatía y asertividad entre los jefes y empleados.
- ii. Gestionar capacitaciones que ayuden a mejorar el liderazgo en los jefes.
- iii. Crear reuniones periódicas donde los Gerentes y jefes puedan expresar sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa.
- iv. Desarrollo de dinámicas relacionadas al tema impartido en la capacitación.

PROPUESTA DE LIDERAZGO

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	LIDERAZGO EFECTIVO
ESTRATEGIA	<p>Reforzar los conocimientos de las jefaturas en cuanto a liderazgo efectivo ya que un líder efectivo es aquel que se construye dando el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos dirigidos al crecimiento de la organización y de sus empleados.</p> <p>Fortalecer a las jefaturas de la Alcaldía para que tenga la capacidad de gestionar conflictos y de esa forma puedan prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.</p>
OBJETIVO	Mejorar el liderazgo efectivo entre los jefes y los gerentes para una mejor toma de decisiones creando cambios positivos que contribuyan a la buena comunicación entre los diferentes niveles, poniendo todo el entusiasmo y motivar a otros en la toma de decisiones.
DIRIGIDO	A las 4 Gerencias y 9 jefaturas de las diferentes unidades
TEMAS PARA IMPARTIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es liderazgo efectivo? 2. Comunicación efectiva 3. Característica que debe tener un liderazgo efectivo 4. Gestión de conflictos 5. Delegación efectiva 6. Ventajas de delegar 7. Diferencia entre las órdenes y las instrucciones 8. Tipos de liderazgo
DURACION	8 horas

LUGAR	Centro Profesional Prospectiva, #161, final bulevar de los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe. NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.
--------------	--

Presupuesto de capacitación liderazgo efectivo	
Descripción	Costo Unitario
Costo Alcaldía (50%)	\$ 375
Costo INSAFORP (50%)	\$ 375
Total	\$ 750

E. COMPROMISO

Es necesario conocer que tan comprometido está el empleado con sus labores en la Alcaldía y la capacidad que tiene para cumplir con el desarrollo de su trabajo en el tiempo estipulado, cuando nos comprometemos es porque sabemos las condiciones del trabajo que estamos aceptando y las condiciones que esta exige.

ESTRATEGIAS

- i. Poner a disposición del trabajador todo el equipo necesario para que desempeñe sus tareas de manera satisfactoria y así alcanzar los objetivos esperados. Es importante que el jefe inmediato reconozca los éxitos de cada empleado de forma privada o pública.
- ii. Se propone una capacitación en compromiso para lograr que el empleado se identifique con las tareas asignadas a la Alcaldía que presta sus servicios desarrollando todo su potencial para lograr los objetivos establecidos de la mejor manera y así obtener los mejores resultados.

POLITICAS

- i. Orientar a los empleados municipales a comprometerse, con la finalidad de elevar la confianza y fortalecer las competencias.
- ii. Se pretende incrementar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los empleados con respecto a los programas, los proyectos, los objetivos, los procesos y procedimientos de la municipalidad.
- iii. Es importante que tanto el jefe inmediato como Recursos Humanos dialogue con el empleado después de haber recibido las capacitaciones y verificar el nivel de compromiso, si el empleado muestra un nivel bajo es necesario averiguar el porqué de actitud y buscar formas de mejora.

PROPUESTA

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	EL COMPROMISO LABORAL ES LA LLAVE DEL ÉXITO
ESTRATEGIA	Hacer saber a los empleados la importancia del compromiso para crear un vínculo con la alcaldía, con el fin de la búsqueda del beneficio mutuo entre el empleado y la organización mediante una actitud proactiva por ambas partes.
OBJETIVO	Desarrollo de una capacitación orientada al fortalecimiento del compromiso de los empleados administrativos de la Alcaldía de Ilopango
DIRIGIDO	Al Personal Administrativo.
TEMAS PARA IMPARTIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de compromiso laboral. 2. Tipos de compromisos laborales. 3. Mecanismo para incrementar el compromiso de los empleados. 4. ¿Por qué fomentar el compromiso laboral es bueno para la Alcaldía? 5. Fuentes de compromiso. 6. Beneficios de tener gente comprometida.

DURACION	8 horas
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva #161, final Bulevar de los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe. NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$75
Costo INSAFORP	90%	\$675
Costo total por grupo		\$750
Costo de Alcaldía por 3 grupos		\$225 SIN IVA
2 grupos de 35 personas y uno de 14 haciendo así un total de 3 grupos. Cada grupo le costara a la alcaldía \$75 (10% del costo). Haciendo un total por los 3 grupos de \$225.		

Plan de retroalimentación de funciones a empleados

ESTRATEGIA	Retroalimentar a los empleados administrativos, acerca de cuáles son sus funciones, actividades y responsabilidades que han sido detalladas en el manual de descripción de puestos. También se les hará saber cuál es la misión, visión y valores que tiene la alcaldía.
OBJETIVO	Reforzar el conocimiento de los empleados para que no tengan duda en cuanto sus obligaciones y deberes y la forma en que serán evaluados.

DIRIGIDO	Empleados administrativos
RESPONSABLE	Recursos Humanos
DURACIÓN	1 hora por empleado 84 horas en total
TEMAS POR IMPARTIR	<ol style="list-style-type: none"> 1) Historia de la alcaldía 2) Cuáles son los planes estratégicos de la alcaldía para el futuro. 3) Misión, Visión y Valores ¿Qué hacen los empleados para vivirlos? 4) Estructura administrativa 5) Explicación de cuáles son sus funciones y responsabilidades. 6) Explicación de cómo se le evaluara al empleado.
LUGAR	Sala de reuniones de Recursos Humanos. NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.

F. EMPODERAMIENTO

El empoderamiento busca el aumento de la libertad, el actuar, la autoridad y el poder que se le da al empleado, administradores, equipos de trabajo de todos los niveles de la entidad, estos tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores.

Objetivo

Mejorar el factor de empoderamiento entre los empleados desarrollando confianza y seguridad en sí mismo, en sus capacidades en su potencial y en la importancia de sus decisiones.

Importancia

Los empleados deben de sentir que pueden aplicar su creatividad y su personalidad al trabajo que realizan en la organización con lo cual se permite el desarrollo de capacidades y habilidades.

Estrategia

- i. Con la capacitación sobre empoderamiento se espera concientizar a los empleados sobre el tema y proporcionarle la libertad de que puedan realizar y resolver problemas que se le presenten en su trabajo según su opinión y punto de vista.
- ii. A los empleados se le permitirá hacer sus informes según su creatividad y punto de vista. No se ofrecerá ningún formato establecido que limite a darle a su trabajo un toque personal.
- iii. Los empleados podrán dar ideas de cómo mejorar algunas de sus actividades con el objetivo de aumentar la productividad y la eficiencia.
- iv. Delegar mayores responsabilidades a los empleados que realicen bien sus actividades.

PROPUESTA

TEMA	EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL
ESTRATEGIA	Dotar a los empleados de la formación, la información, los recursos y los medios necesarios para que participen activamente, con solvencia y garantías, en la toma de decisiones.
OBJETIVO	Mejorar el empoderamiento en los empleados para que se sienta con más independencia y autonomía para realización de su trabajo
DIRIGIDO	Empleados administrativos

PARTICIPANTE	35 personas por grupo
TEMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es empoderamiento empresarial 2. Impacto del empoderamiento empresarial en la vida personal y profesional 3. Conceptos elementales del empoderamiento empresarial y la motivación laboral 4. Motivos por los que las personas se sienten desconectadas o sin poder en sus trabajos.
DURACION	8 horas
LUGAR	<p>Centro Profesional Prospectiva, #161, final Bulevar de los Próceres, contiguo a Basílica de Guadalupe.</p> <p>NOTA: debido a la pandemia por COVID 19 se recomienda que se impartan de manera virtual.</p>

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$75
Costo INSAFORP	90%	\$675
Costo total por grupo		\$750
Costo de Alcaldía por 3 grupos		\$225 SIN IVA
<p>2 grupos de 35 personas y uno de 14 haciendo así un total de 3 grupos. Cada grupo le costara a la alcaldía \$75 (10% del costo). Haciendo un total por los 3 grupos de \$225.</p>		

I. COSTO DE LAS CAPACITACIONES

Presupuesto de capacitaciones

PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES							
N	Nombre de la capacitación	Costo total	ISAFORP 90%	Alcaldía 10%	IVA	Cantidad de capacitaciones	Total
1	Liderazgo efectivo	\$750 SIN IVA	\$ 375,00	\$ 375*	\$ 48,75	1	\$ 423,75
2	Motivación laboral	\$750 SIN IVA	\$ 675,00	\$ 75,00	\$ 9,75	3	\$ 254,25
3	Comunicación Eficaz	\$750 SIN IVA	\$ 675,00	\$ 75,00	\$ 9,75	3	\$ 254,25
4	El compromiso laboral es la llave del éxito	\$750 SIN IVA	\$ 675,00	\$ 75,00	\$ 9,75	3	\$ 254,25
5	Formación de equipos de alto rendimiento	\$750 SIN IVA	\$ 675,00	\$ 75,00	\$ 9,75	3	\$ 254,25
6	Empoderamiento	\$750 SIN IVA	\$ 675,00	\$ 75,00	\$ 9,75	3	\$ 254,25
Costo INSAFORP (90%)							\$3.750,00
Costo Alcaldía (10%)							\$1.695,00
Total a pagar							\$5.445,00

La capacitación de liderazgo será un solo grupo dirigida a los Gerentes y jefes, pero las demás capacitaciones se desarrollarán en tres grupos diferentes dos de 30 y uno de 24 empleados.

PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES				
N	Nombre de la capacitación	Costo total	ISAFORP 90%	Alcaldía 10%
1	Liderazgo efectivo	\$750 SIN IVA	\$ 375.00	\$ 375*
2	Motivación laboral	\$750 SIN IVA	\$ 675.00	\$ 75.00
3	Comunicación Eficaz	\$750 SIN IVA	\$ 675.00	\$ 75.00
4	El compromiso laboral es la llave del éxito	\$750 SIN IVA	\$ 675.00	\$ 75.00
5	Formación de equipos de alto rendimiento	\$750 SIN IVA	\$ 675.00	\$ 75.00
6	Empoderamiento	\$750 SIN IVA	\$ 675.00	\$ 75.00

Costo INSAFORP (90%)
Costo Alcaldía (10%)
Total a pagar
La capacitación de liderazgo será un solo grupo dirigida a los Gerentes y jefes, pero las demás capacitaciones se desarrollarán en tres grupos diferentes dos de 30 y uno de 24 empleados.

- **Costo total de plan de capacitación y demás propuestas**

Detalle	Total en capacitación	Total otras propuestas	Total	Referencia
Propuestas en remuneración	\$00.00	\$39,960.00	\$39,960.00	Pág. 69-86
Propuestas en ambiente físico	\$00.00	\$16,550.00	\$16,550.00	Pág. 87-93
Plan de capacitación en motivación y propuestas	\$254.25	\$6,700.00	\$6,954.25	Pág. 93-98
Plan de capacitación en trabajo en equipo y propuestas.	\$254.25	\$1,793.00	\$2,047.25	Pág. 98-102
Plan de capacitación en comunicación	\$254.25	\$00.00	\$254.25	Pág. 103-105
Plan de capacitación en liderazgo	\$423.75	\$00.00	\$423.75	Pág. 105-108
Plan de capacitación en compromiso	\$254.25	\$00.00	\$254.25	Pág. 108-111
Plan de capacitación en empoderamiento	\$254.25	\$00.00	\$254.25	Pág. 111-113
Total	\$1,695.00	\$65,003.00	\$66,952.25	

- **Costo de materiales y otros requerimientos**

Presupuesto de recursos Materiales y otros requerimientos para las capacitaciones			
Cantidad	Material	Precio unitario	Total
84	Libretas	\$ 1,25	\$ 105
7	bolígrafos 12 unidades	\$ 1,75	\$ 12,25
4	Folders PQ / 25 unidades	\$ 4,40	\$ 17,60
84	Material impreso juegos	\$ 2,50	\$ 210
162	Refrigerios	\$ 1,50	\$ 243
84	Almuerzo	\$ 2,50	\$ 210
1	Costo de transporte	\$ 60	\$ 60
	TOTAL		\$ 857,85

J. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Para conocer los resultados obtenidos en el desarrollo del plan de capacitación, es necesario realizar evaluaciones de dichas acciones si estas debiesen continuar, si debieran modificarse y si está generando el valor esperado por los empleados y por la organización.

La valuación busca recoger las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio en el comportamiento, el beneficio de los recursos utilizados, que tanto el empleado está poniendo en práctica lo aprendido en la capacitación en el puesto de trabajo, y la labor realizado por los facilitadores, por eso es necesario evaluar el éxito del proyecto y si ha cumplido los objetivos previstos, en las diferentes capacitaciones impartidas.

Permitirá tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una acción de capacitación y como insumo importante para la valoración del desempeño de la oferta de capacitación contratada para ello.

1. Hoja de evaluación del facilitador

Nombre de la capacitación: _____

Nombre del facilitador: _____

Total de empleados a capacitar: 84

Objetivo: Recopilar información para verificar la importancia del desarrollo de las capacitaciones impartidas y que tan aceptables fueron para los participantes.

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

La capacitación recibida le pareció

Muy buena	MB	Buena	B	Regular	R
-----------	----	-------	---	---------	---

Evaluación al facilitador	MB	B	R
El facilitador tiene dominio del tema, facilitando el aprendizaje de los participantes.			
La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible.			
Ha expuesto los temas con claridad, responde adecuadamente a las inquietudes planteadas.			
Desarrolla la capacitación de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.			
Uso material audio visual.			
Tiene empatía y respeto por los derechos y opiniones de los demás.			

Evaluación del contenido	MB	B	R
Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.			
El nivel de los contenidos de la capacitación han sido los adecuados			
El material de apoyo entregado es acorde a los temas impartidos			
La duración de la capacitación ha sido el adecuado y se ajusta a los objetivos de la misma			
Evaluación de utilidad y aplicabilidad	MB	B	R
La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con las expectativas de aprendizaje.			
Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y laboral como herramienta para la mejora			
<p>¿Le gustaría seguir recibiendo este tipo de capacitación sí, no, por qué?</p> <p>_____</p>			
<p>Observaciones o comentarios</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

2. Hoja de evaluación del participante

Nombre de la capacitación: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Objetivo: Evaluar las diferentes actividades de la capacitación desarrolladas y el aprendizaje adquirido por el empleado.

La capacitación recibida le pareció

Muy buena	MB	Buena	B	Regular	R
-----------	----	-------	---	---------	---

Evaluación al participante	MB	B	R
Llega a la hora indicada a las capacitaciones			
Participación constante en el desarrollo de la capacitación			
Toma la iniciativa en las diferentes actividades			
Muestra interés en el desarrollo de la capacitación			
Muestra buenas relaciones interpersonales			
Actitud positiva de parte del participante			
Se integra rápido al grupo en las diferentes actividades			
Cooperación en el desarrollo de los diferentes temas			
Comprensión de los temas impartidos			
Observaciones o comentarios			

K. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

En el siguiente plan de implementación de la propuesta de modelo de valuación del clima organizacional, es fundamental para mejorar e impulsar un mejor clima en la institución, el cual contiene las actividades a realizar, el recurso humano, materiales, costeo de precios y los lineamientos a seguir para el cumplimiento del modelo.

1. OBJETIVO

- a. Brindar a la Unidad de Recurso Humanos, una guía que le permita poner en práctica la propuesta de un clima organizacional adecuado
- b. Proporcionar un presupuesto tentativo de los gastos a realizar para la implementación de la propuesta
- c. Orientar a la unidad de Recursos Humanos de las actividades, recursos y tiempo de aplicación de la propuesta

2. RECURSOS

Para implementar el plan de clima organizacional, en la Alcaldía Municipal de Ilopango; se debe contar con los recursos: humanos, materiales, financieros descritos de la siguiente manera:

a. Humanos

El principal elemento para llevar a cabo las diferentes capacitaciones es contar con la participación de los empleados; logrando así una mejor implementación del plan de capacitación que ayudará a crear mejoras en el Clima Organizacional; además, será necesario contratar o solicitar los servicios del INSAFORP para las capacitaciones dirigidas a los empleados administrativos. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación.

b. Materiales

Para la implementación del modelo de evaluación del Clima Organizacional, es necesario contar los recursos básicos necesarios para la implementación del Plan propuesto.

c. Financieros

Para la ejecución de este proyecto, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria a la Alcaldía Municipal de Ilopango.

En ese sentido, es necesario distribuir adecuadamente los recursos. A continuación, se presenta el presupuesto de gastos que refleja el monto que se requiere para implementar el modelo

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano. 1ª Edición. Editorial McGraw, Hill. México, Año: 2002.
- Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional. 2a edición Mc Graw Hill 2009, país de México.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 9ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México, Año:2011
- Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 3ra Edición, McGraw-Hill
- Gibson James L. Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. 13ª edición, año 2009
- Harold Koontz, Heinz Weihrich: Elementos de la Administración un enfoque internacional de la innovación: Octava Edición: Impresión México: año 2013
- Serrano Alexis: Administración de personas, 1 edición 2007.
- Münch Lourdes Administración proceso administrativo clave del éxito empresarial tercera edición editorial Pearson
- Mochón, Mochón, Sáez , Administración enfoque por competencias con casos latinoamericanos Año 2014

LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, Año: 1983.
- Código Municipal. Decreto N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Año: 1983
Título I, Art. 1.

- Ley de adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto N° 868, Diario oficial N° 88, Tomo 347, Año: 2000.
- Ley de Corte de Cuentas de la República, Decreto N° 438, Diario oficial N°176, Tomo 328, Año: 1995.
- Ley de Creación de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), N°74, Diario Oficial N° 176, Tomo 300, Año: 1988.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto N°86, Diario oficial N° 22, Tomo 313, Año: 1991.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Decreto N°316 Diario oficial N° 7, Tomo 330, Año: 1996.
- Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, Decreto N°930, Diario Oficial N°238, Tomo 369, Año: 2005.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N°371, Año 2006.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Decreto N° 616, Diario Oficial N° 52, Tomo N° 294, Año 1987.
- Reglamento de Normas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Ilopango, Decreto N° 208, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 373, Año 2006.

TRABAJO DE INVESTIGACION

- Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la corporación salvadoreña de turismo, ubicada en la ciudad de San Salvador , Karla Sánchez y otros

DOCUMENTOS:

- Documentos proporcionados por el Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía de Ilopango.
- Toro Suarez, Luz Yolanda: Tesis: La Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales, Año 2015

PAGINA WEB:

- <https://www.alcaldiadeilopango.gob.sv/>
- <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticasdemograficas.html>
- https://www.alcaldiadeilopango.gob.sv/?page_id=195
- <http://www.eumed.net/ce/2016/3/inteligencia.html>
- http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAw
- https://es.wikipedia.org/wiki/Dios_maya_del_ma%C3%ADz
- www.fas.gob.sv/museo/framega.html.
- <https://quecaracteristicas.com/clima-organizacional/>
- <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>
- <https://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>
- <https://definicion.de/lider/>
- <https://www.liderazgo.co/tipos-liderazgo/>
- <https://runahr.com/recursos/nomina/remuneraciones/>

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Objetivo

Medir como se encuentra el clima organizacional en la alcaldía municipal de Ilopango para proponer un modelo que permita mejorar el desempeño de los empleados

Indicaciones

Marque con una "X" una de las 4 opciones de respuesta la que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad. La información que proporcione será tratada de una forma confidencial y será usada exclusivamente para fines académicos por parte del equipo investigador

DATOS GENERALES

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 -25 años 26 - 33 años

34 - 41 años Más de 42 años

Tiempo de laborar en la Alcaldía: 1 a 5 años 6 a 10 años

11 a 15 años más de 16 años

Liderazgo: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.					
Preguntas		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Me considero un líder dentro de mi área de trabajo				
2	Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades con los jefes				
3	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta para una toma de decisiones				
4	Su jefe asigna los roles y tareas equitativamente a todos los miembros de mi área				
5	Considero a mi jefe como un líder				

Remuneración: Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una institución, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración					
	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
6	Considero que mi remuneración va acorde con las responsabilidades de mi cargo				
7	Considero que mi remuneración está por encima del entorno social fuera de la alcaldía				
8	¿Si pudiera dejar la alcaldía por otro trabajo, con igualdad de remuneraciones, la dejaría?				
9	La alcaldía me brinda compensaciones adicionales a mi salario				
10	Desearía cambiar mi puesto de trabajo dentro de la alcaldía, aun sin un cambio en la remuneración				

Ambiente físico: Es la percepción que se tiene acerca de las condiciones físicas del ambiente laboral: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
11	El mobiliario y equipo que utilizo se encuentra en perfectas condiciones				
12	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido) que afecte mi desempeño				
13	Mi área de trabajo cuenta con buena iluminación				
14	En mi puesto de trabajo cuento con el confort adecuado para desempeñar mis actividades				
15	La distribución física de la alcaldía facilita la realización de mis laborales				

Motivación: Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación con todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de esta.

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
16	La actitud de mi jefe me impulsa a trabajar mas				
17	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo				
18	Con mi trabajo logro satisfacer todas mis necesidades básicas				
19	La alcaldía me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional (capacitaciones, becas, cursos académicos, etc.)				
20	He recibido reconocimientos (felicitación verbal o escrita) durante los últimos años, por un trabajo bien realizado				

Comunicación: Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor					
	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
21	Considero que existe una buena comunicación con mi jefe inmediato				
22	Entre los distintos departamentos de la alcaldía, se da una buena comunicación				
23	Cuando mis jefes me dan instrucciones ¿Es de una forma clara y precisa?				
24	Se nos permite opinar y expresar nuestras ideas de mejora con respecto a las funciones que desempeñamos				
25	Los medios por los cuales se envía la información ¿son los adecuados?				

Compromiso: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta.					
	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
26	Tengo un fuerte y positivo sentimiento de pertenencia con la alcaldía				
27	¿Mis valores personales están alineados a los valores de la alcaldía?				
28	Me siento dispuesto a dar un esfuerzo adicional por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la alcaldía				

29	Realmente siento los problemas de la alcaldía como propios				
30	Realizo mis actividades de la mejor forma para poder desarrollarme dentro de la alcaldía.				

Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tiene un objetivo común.					
	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
31	La alcaldía promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos estratégicos				
32	Cuanto tengo dudas las resuelvo consultando con mis compañeros de trabajo				
33	Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática				
34	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo				
35	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias				

Empowerment: Es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de conflictos, etc.

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
36	Puedo realizar mis actividades de forma eficiente por mí propia cuenta sin ningún tipo de supervisión.				
37	Considero que existen políticas o procedimientos que limitan o bloquean nuestro trabajo en la alcaldía				
38	Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas y resolver conflictos				
39	Tengo clara mis funciones y responsabilidades en mi puesto de trabajo				
40	Asumo las consecuencias de los resultados por mi toma de decisiones				

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSO HUMANOS.

1. ¿Qué tan alta es la tasa de rotación del personal?

La rotación de personal no es demasiada alta, pero si se da rotación, esto depende de las diferentes necesidades que existan en los departamentos y unidades, el departamento con mayor rotación es en los departamentos de desechos sólidos, departamento de infraestructura, en general los departamentos administrativos se mantienen sin rotación.

2. ¿Cuál es el principal motivo de renuncia del personal?

Los motivos son de carácter personal por busca de mejoras salariales y laborales.

3. ¿Qué tan satisfechos observa a los empleados en cuanto a su salario?

Regular mente se piensa que no están satisfechos porque según la ley desde el salario mínimo que son 304.17 hasta salarios muy elevados de funcionarios; sin embargo, si vemos la situación laboral del país incide a irse conformando con estos patrones salariales, porque no hay muchas opciones a nivel nacional de manera que aunque no se sientan lo suficiente motivados salarial mente muchos hacen el esfuerzo porque no encuentran otras opciones laborales.

4. ¿Existe estabilidad en la alcaldía cuando hay cambio de alcalde?

Seda en función que los jefes están excluidos de la ley de la carrera Administrativa Municipal por tener cargos de confianza que en algún tiempo determinado hay cambio de partido y se cambian las jefaturas, pero por lo general todos los demás empleados siguen con sus labores normalmente sin temor a ser despedidos.

5. ¿Los trabajadores se sienten identificados con la Alcaldía?

Se podría decir que en un alto porcentaje si, aunque siempre hay algunas diferencias de criterio de algunos empleados que no están conforme a lo establecido con las políticas de la alcaldía.

6. ¿Existe liderazgo en el trabajo?

Regularmente el liderazgo recae en las jefaturas desde el alcalde, jefe de áreas, director general, jefe de unidades, estamos llamados hacer líderes para poder enrumbar a los empleados al logro de los objetivos y metas de la Alcaldía.

7. ¿Existe un plan de carrera?

Los empleados que ingresan a la alcaldía comienzan a prestar sus servicios por tres meses de prueba eso es lo que la ley de la Carrera Administrativa Municipal establece si ellos superan las pruebas que durante ese periodo se llevan a cabo pasan a formar parte del régimen laboral a través de la ley de la carrera Administrativa Municipal que es la garante en el ámbito municipal, también hay oportunidad de aplicar a plaza de mayor rango.

8. ¿Se desarrollan en la Alcaldía programas de capacitación u programas de desarrollo para sus empleados?

Nosotros como recursos Humanos tenemos una unidad que se denomina capacitación al talento humano esta unidad se encarga en incluir los diversos programas de capacitación que existen a nivel municipal y por lo consiguiente nuestras autoridades están interesadas en que el personal pueda asistir a dichas capacitaciones más que todo en el ámbito municipal, el principal encargado de las capacitaciones es INSAFORP quienes realizar capacitaciones de manera permanente de tal forma que todos los empleados puedan participar según las necesidades que se tengan en la Alcaldía.

9. ¿De qué manera se reconocen y valoran los esfuerzos de los empleados?

Se tienen incentivos, dos bonos al año, festividades como celebración del día de la madre, el día del padre, día del empleado municipal, así como también se realizan excursiones de forma esporádica donde participan todos los empleados.

10. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de los empleados?

Una vez al año se evalúa al personal.

11. ¿Considera que las instalaciones físicas de la alcaldía son las idóneas para que los empleados realicen sus actividades?

El edificio principal no se reúnen las condiciones necesarias por el espacio por tal razón se ha tenido que emigrar fuera del edificio principal las cuales llamamos base etas son casas habitacionales que se han encontrado en servicio de alquileres las cuales no reúnen las condiciones necesarias sin embargo hay proyecciones a futuro de construir un palacio municipal donde podamos estar todos albergados.

12. ¿La comunicación fluye por los canales normales o de forma informales?

Se realiza principalmente de forma escrita a través de memorándum, también tenemos líneas oficiales de wasap, también línea vía telefónica.

13. ¿Promueve la alcaldía el trabajo en equipo?

Si por medio de las capacitaciones, si no se trabajara en equipo se tendría más tardanza en la información que se tiene que dar a conocer constantemente.

ANEXO 3: LISTA DE COTEJO

N°	ASUNTOS OBSERVADOS	SI	NO	COMENTARIO
1	Se cuenta con afiches sobre la filosofía de la Alcaldía	X		Cada departamento cuenta con afiches donde se puede observar la filosofía de la Alcaldía
2	Se proporciona de las herramientas y equipo necesario para la realización de su trabajo	X		Se observó que se cuenta con el equipo adecuado
3	El mobiliario y equipo están en óptimas condiciones		X	No siempre se tiene el equipo en óptimas condiciones por eso es necesario darle mantenimiento y cambiar aquel que cumplió su vida útil
4	Se cumplen con los horarios de trabajo establecidos	X		Los horarios de trabajo de cada empleado se respetan según su contrato de trabajo
5	Existe respeto entre los empleados	X		Se percibe un ambiente de respeto mutuo entre los empleados
6	Se observa motivación en los empleados		X	Es poca la motivación que se percibe en los empleados
7	La comunicación es la adecuada		X	La comunicación casi no siempre es buena se ve afectada por muchos factores
8	Ventilación adecuada	X		Se pudo observar que se cuenta con buena ventilación en la mayoría de los departamentos
9	Se cuenta con la limpieza adecuada	X		Se observó el orden y aseo en las diferentes áreas
10	Existe una buena distribución de los espacios		X	No existe buena distribución de los espacios, se observó a muchos empleados en un espacio bien reducido no cuentan con la comodidad ni espacio idóneo

11	Iluminación adecuada	X		Existe una buena iluminación en todos los departamentos
12	Se observa trabajo en equipo		X	Se pudo observar que en algunos departamentos se da muy poco el trabajo en equipo
13	Compromiso por los empleados para alcanzar un gran desempeño	X		Los empleados se sienten comprometidos sienten un positivo sentimiento de pertenencia con la alcaldía

ANEXO 4: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1. FACTOR LIDERAZGO: Este factor influye en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro Nº 1

Liderazgo	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Preguntas										
1 ¿Me considero un líder dentro de mi área de trabajo?	32	39%	22	26%	23	28%	6	7%	83	100%
2 ¿Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades con los jefes?	37	45%	21	25%	21	25%	4	5%	83	100%
3 ¿Considero que mis opiniones se tienen en cuenta para una toma de decisiones?	18	22%	29	35%	29	35%	7	8%	83	100%
4 ¿Su jefe asigna los roles y tareas equitativamente a todos los miembros de mi área?	45	54%	17	20%	18	22%	3	4%	83	100%
5 ¿Considero a mi jefe como un líder?	51	61%	14	17%	13	16%	5	6%	83	100%

Interpretación

Pregunta 1: El 39% de los empleados encuestados se consideran líderes dentro de su área de trabajo, por lo que se puede decir que, en la Alcaldía de Ilopango, los empleados son protagonistas de su propio trabajo.

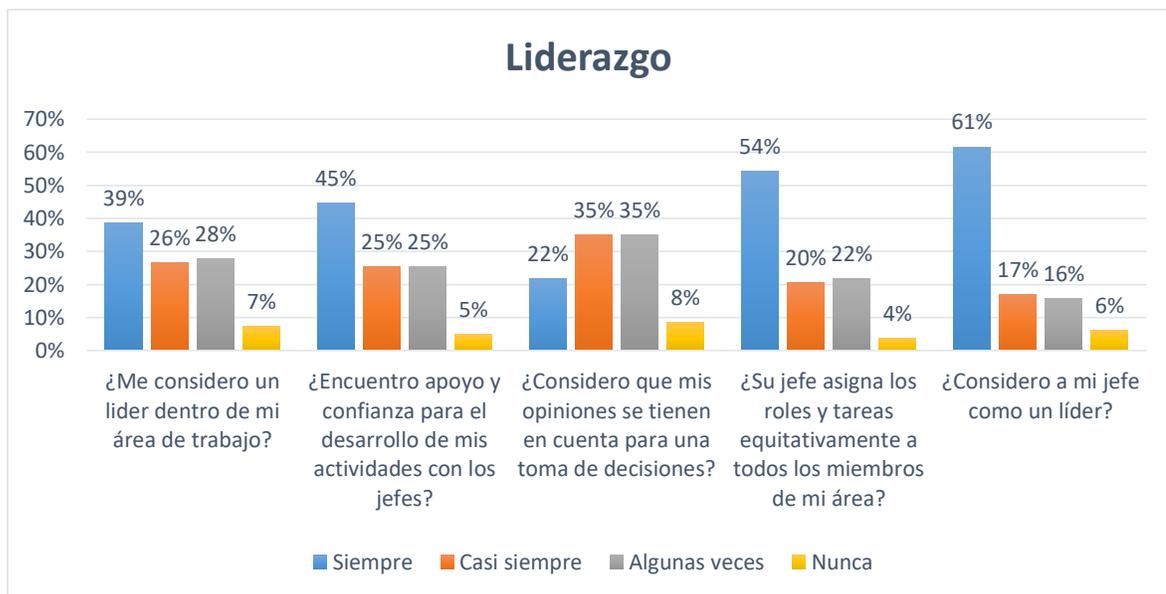
Pregunta 2: El 45% de los empleados expresan que su jefe les brinda apoyo y confianza al realizar sus actividades, lo cual es favorable para el buen desempeño de las labores.

Pregunta 3: Un 35% de los empleados consideran que son tomados en cuenta sus opiniones, mientras que solo el 8% consideran que nunca se les toma en cuenta.

Pregunta 4: El 54% de los empleados consideran que su jefe asigna equitativamente las actividades que realizan, lo que es algo muy bueno que todos tengan las mismas responsabilidades y así se evitan que algunos tengan más carga laboral que otros.

Pregunta 5: El 61% de los empleados consideran a su jefe como un líder, porque tiene iniciativa, inspira y motiva a otros, toma decisiones y permite la participación en su grupo.

Gráfico N° 1



Clima Organizacional Analizado por factores: Liderazgo.

Análisis por factor 1:

FACTOR: LIDERAZGO				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,274$				
$X1 = 5$	_____	76,75%	PROMEDIO	23,25%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación del factor liderazgo de la Alcaldía Municipal de Ilopango se obtuvo un 76.75% de satisfacción, por lo tanto, el factor liderazgo está en condiciones aceptables, lo cual es bueno para la Alcaldía, La brecha de insatisfacción para este factor es de 23.25%.

2. FACTOR REMUNERACIÓN: A través de este factor se evalúa el sistema de remuneración existente dentro de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro N° 2

	Remuneración	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	TOTAL
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Preguntas										
6	¿Considero que mi remuneración va acorde con las responsabilidades de mi cargo?	10	12%	14	17%	25	30%	34	41%	83	100%
7	¿Considero que mi remuneración está por encima del entorno social fuera de la alcaldía?	5	5%	13	16%	27	33%	38	46%	83	100%
8	¿Si pudiera dejar la alcaldía por otro trabajo, con igualdad de remuneraciones, la dejaría?	19	23%	9	11%	30	36%	25	30%	83	100%
9	¿La alcaldía me brinda compensación adicionales a mi salario?	7	8%	5	6%	27	33%	44	53%	83	100%
10	¿Desearía cambiar mi puesto de trabajo dentro de la alcaldía, aun sin un cambio en la remuneración?	10	12%	8	9%	28	34%	37	45%	83	100%

Interpretación

Pregunta 6: El 41% de los empleados opinan que su remuneración no esta acorde con la responsabilidades de su cargo, por lo tanto podemos decir que muchas veces no se sienten lo suficientemente satisfechos con sus ingresos, afectando asi el desarrollo de sus actividades diarias.

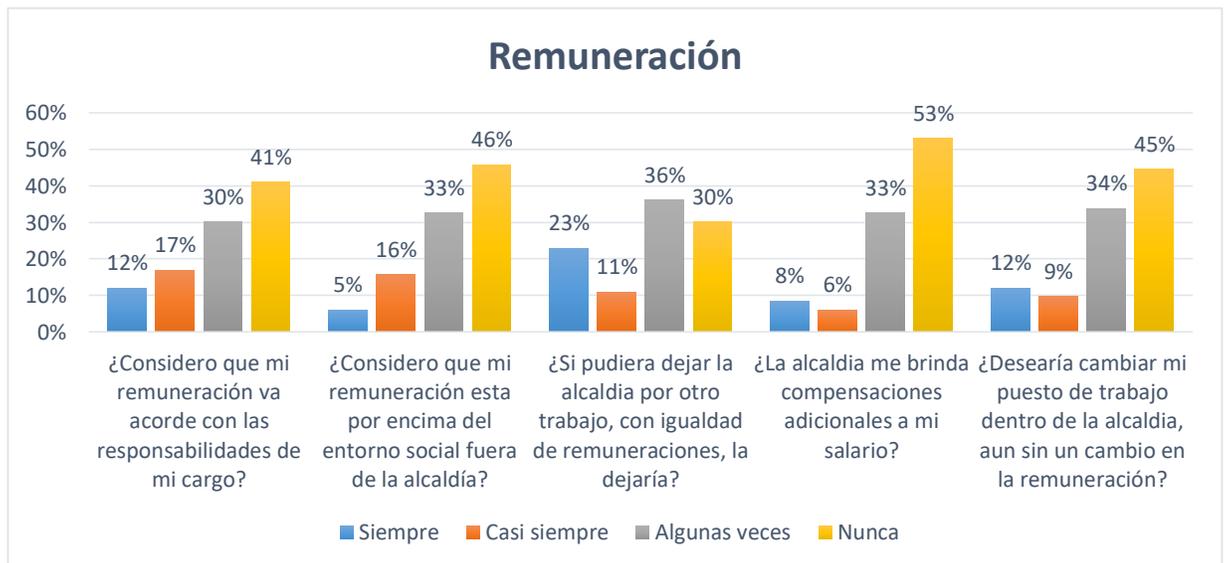
Pregunta 7: El 46% de los empleados opina que su salario no es mayor de lo que se paga a nivel nacional.

Pregunta 8: El 30% de los empleados encuestados admiten que nunca estarán dispuestos a dejar su trabajo en la alcaldía por otro fuera de la alcaldía con misma remuneración.

Pregunta 9: El 53% de los empleados afirmaron no recibir incentivos adicionales a su salario, por lo tanto podemos decir que se sienten insatisfechos y desmotivados, para realizar de la mejor manera sus actividades y lograr mejores resultados.

Pregunta 10: El 45% de los empleados no están dispuestos a cambiar de puesto de trabajo dentro de la alcaldía, si no hay un aumento en la remuneración, podemos decir que esto se debe a que con un nuevo cargo se adquieren mayores responsabilidades y más compromiso el cual no será retribuido en su salario por esta razón los empleados no cambiarían de cargo.

Grafico N° 2



Analisis por factor 2:

FACTOR: REMUNERACIÓN ANALIZADO POR FACTORES.				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 803$				
X1 = 5	_____	48,37%	CRITICO	51,63%
X2 = 4				
N = 83				

El factor remuneracion se encuentra en estado crítico, indica que se encuentra en malas condiciones, la brecha de insatisfacción es de 51.63% siendo más el personal insatisfecho por los ingresos obtenidos, ellos expresan que no están acorde a las responsabilidades del cargo. Se recomienda tomar medias en este factor para mejorarlo.

3. FACTOR AMBIENTE FISICO: La percepción que los trabajadores tienen sobre las condiciones en que se desarrollan las actividades laborales, en cuanto al mobiliario y equipo, la iluminación, ruidos, entre otros.

Cuadro Nº 3

	Ambiente Físico	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	TOTAL
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Preguntas	F	%	F	%	F	%	F	%		
11	¿El mobiliario y equipo que utilizo, se encuentra en perfectas condiciones?	16	19%	12	15%	38	46%	17	20%	83	100%
12	¿En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido) que afecte mi desempeño?	10	12%	17	20%	37	45%	19	23%	83	100%
13	¿Mi área de trabajo cuenta con buena iluminación?	42	51%	23	28%	13	16%	5	5%	83	100%
14	¿En mi puesto de trabajo cuento con el confort adecuado para desempeñar mis actividades?	19	23%	20	24%	27	33%	17	20%	83	100%
15	¿La distribución física de la alcaldía facilita la realización de mis labores?	19	23%	16	19%	38	46%	10	12%	83	100%

Interpretación

Pregunta 11: Un 46% de los empleados opinan solo algunas veces el mobiliario y equipo se encuentran en perfecta condiciones, pero es necesario que estos sean revisados constantemente para evitar daños en el mobiliario y equipo.

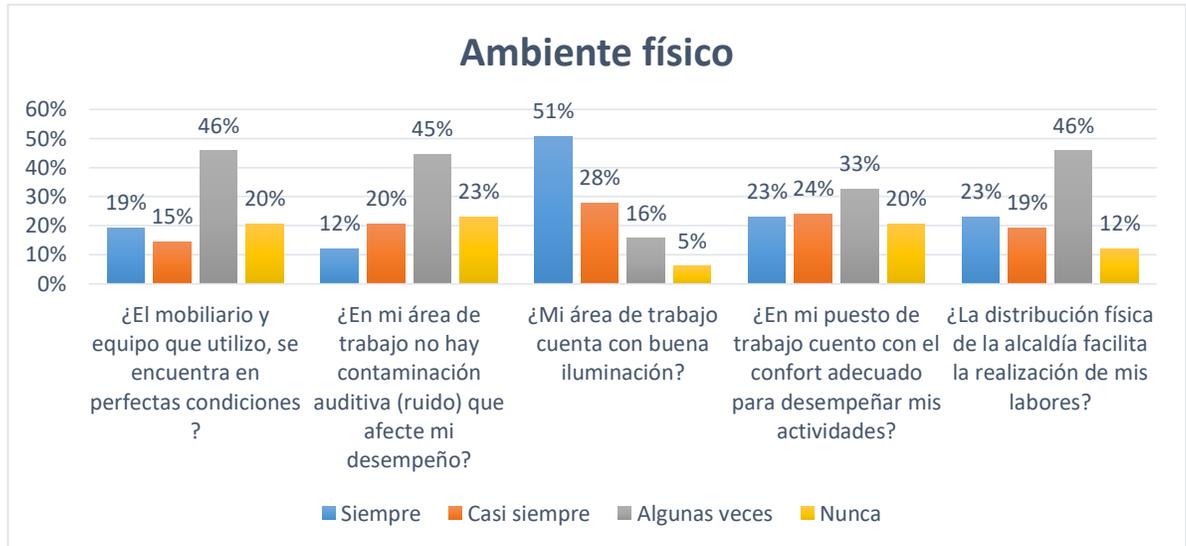
Pregunta 12: Un 45% de los empleados encuestados expresan que algunas veces les afecta el ruido que hay fuera de las instalaciones y esto les perjudica para desempeñarse de manera mas eficiente.

Pregunta 13: Se identifica que un 51% de los empleados cuentan con buena iluminación en el área de trabajo, la Alcaldía entiende la importancia que es tener una iluminación adecuada, lo que contribuye a trabajar con mas eficiencia porque se tiene una mejor visibilidad de los instrumentos de trabajo.

Pregunta 14: Solo el 23% manifiesta contar con el comfort necesario, mientras que el 20% de empleados perciben que no cuentan con la comodidad suficiente para desempeñar bien su trabajo.

Pregunta 15: Un 46% de los empleados opinan que la distribución física de la Alcaldía no a contribuido para el desarrollo de las actividades de manera rapida y eficiente.

Gráfico N° 3



Análisis por factor 3:

FACTOR: AMBIENTE FÍSICO ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,062$				
$X1 = 5$	_____	63,98%	BAJO	36,02%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el factor ambiente físico en la Alcaldía Municipal de Ilopango, se encuentra en un estado bajo, por lo tanto hay que tomar acciones para mejorarlo.

4. FACTOR MOTIVACIÓN: El grado de motivación que tengan los trabajadores tiene un impacto en el desempeño profesional, el éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuadro Nº 4

	Motivación	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	TOTAL %
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	
	Preguntas										
16	¿La actitud de mi jefe me impulsa a trabajar más?	35	42%	24	29%	19	23%	5	6%	83	100%
17	¿Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo?	33	40%	26	31%	17	20%	7	9%	83	100%
18	¿Con mi trabajo logro satisfacer todas mis necesidades básicas?	12	14%	27	33%	32	39%	12	14%	83	100%
19	¿La alcaldía me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional (capacitaciones, becas, cursos académicos etc.)?	21	25%	18	22%	36	43%	8	10%	83	100%
20	¿He recibido reconocimientos (felicitación verbal o escrita) durante los últimos años, por un trabajo bien realizado?	11	13%	9	11%	22	27%	41	49%	83	100%

Interpretación

Pregunta 16: Se identifica que el 42% de los empleados opina que la buena actitud de su jefe los motiva y por lo tanto se siente impulsados a dar lo mejor de si en su trabajo lo que contribuye hacer mas productivos.

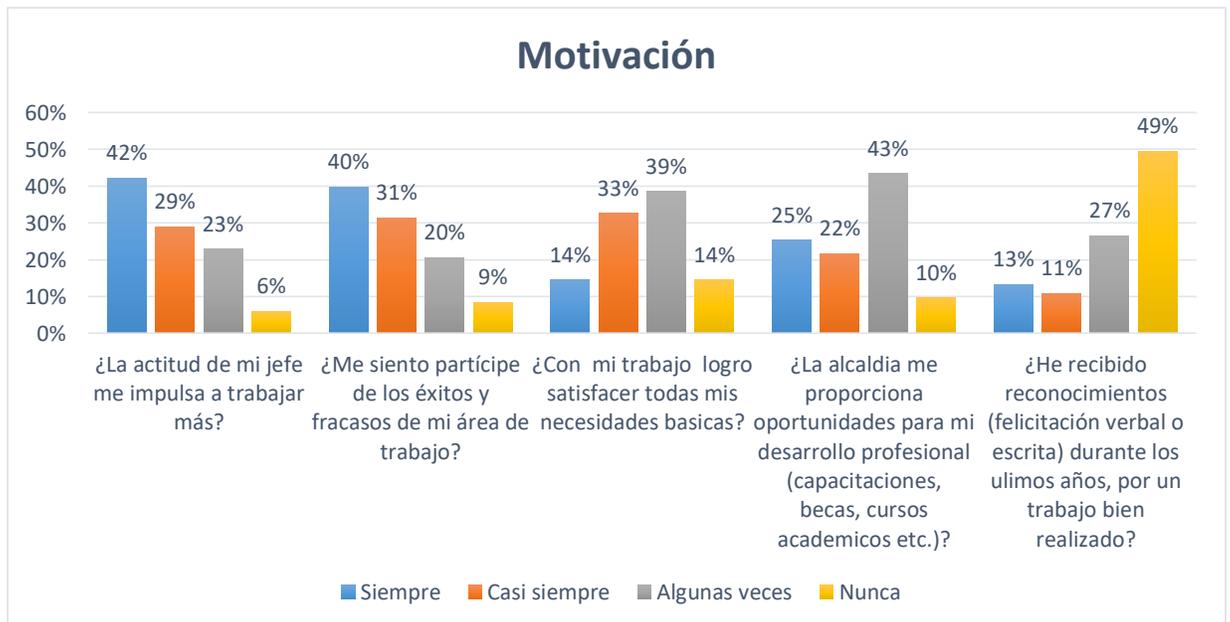
Pregunta 17: El 40% de los encuestados siente que su trabajo influye para el éxito o el fracaso de los objetivos en su área.

Pregunta 18: El 39% de los empleados indican que solo algunas veces logran satisfacer sus necesidades basicas, mientras que el 33% comentaron si logran satisfacer sus necesidades basicas con lo que en la actualidad reciben de ingresos.

Pregunta 19 : Un 43% opina que la Alcaldía proporciona solo algunas veces, oportunidades para su desarrollo profesional. Mientras que solo el 25% considera que siempre existen oportunidades de crecimiento.

Pregunta 20: El 49% de los empleados manifiestan no haber recibido ningún tipo de reconocimiento por parte de sus jefes en los últimos años, solo un 13% de encuestados dice haber recibido algún reconocimiento.

Gráfico N° 4



Analisis por factor 4:

FACTOR: MOTIVACIÓN ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,085$				
$X1 = 5$	_____	65,36%	BAJO	34,64%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

El factor motivación muestra un resultado de 65.36% de satisfacción, ubicándose en un estado bajo, por tanto, se encuentra en malas condiciones, es necesario realizar cambios para mejorar los aspectos que salieron mal evaluados según la percepción de los empleados.

5. **FACTOR COMUNICACIÓN:** Este factor muestra que tan oportuna y clara está siendo el proceso de trasmisión de la información de jefe a trabajador, así como también a los diferentes departamentos, y si estos cuenta con los canales de distribución de información adecuados.

Cuadro Nº 5

	Comunicación	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL F	TOTAL %
		F	%	F	%	F	%	F	%		
	Preguntas										
21	¿Considero que existe una buena comunicación con mi jefe inmediato?	52	63%	19	23%	10	12%	2	2%	83	100%
22	¿Entre los distintos departamentos de la alcaldía, se da una buena comunicación?	9	11%	25	30%	39	47%	10	12%	83	100%
23	¿Cuándo mis jefes me dan instrucciones ¿Es de una forma clara y precisa?	40	48%	26	31%	13	16%	4	5%	83	100%
24	¿Se nos permite opinar y expresar nuestras ideas de mejora con respecto a las funciones que desempeñamos?	29	35%	19	23%	26	31%	9	11%	83	100%
25	Los medios por los cuales se envía la información ¿son los adecuados?	15	18%	40	48%	22	27%	6	7%	83	100%

Pregunta 21: El 63% de los empleados afirman que resulta agradable y provechoso hablar con sus jefes, lo que nos permite decir que los jefes brindan orientación adecuada y oportuna para el desarrollo de las responsabilidades laborales que les corresponde realizar.

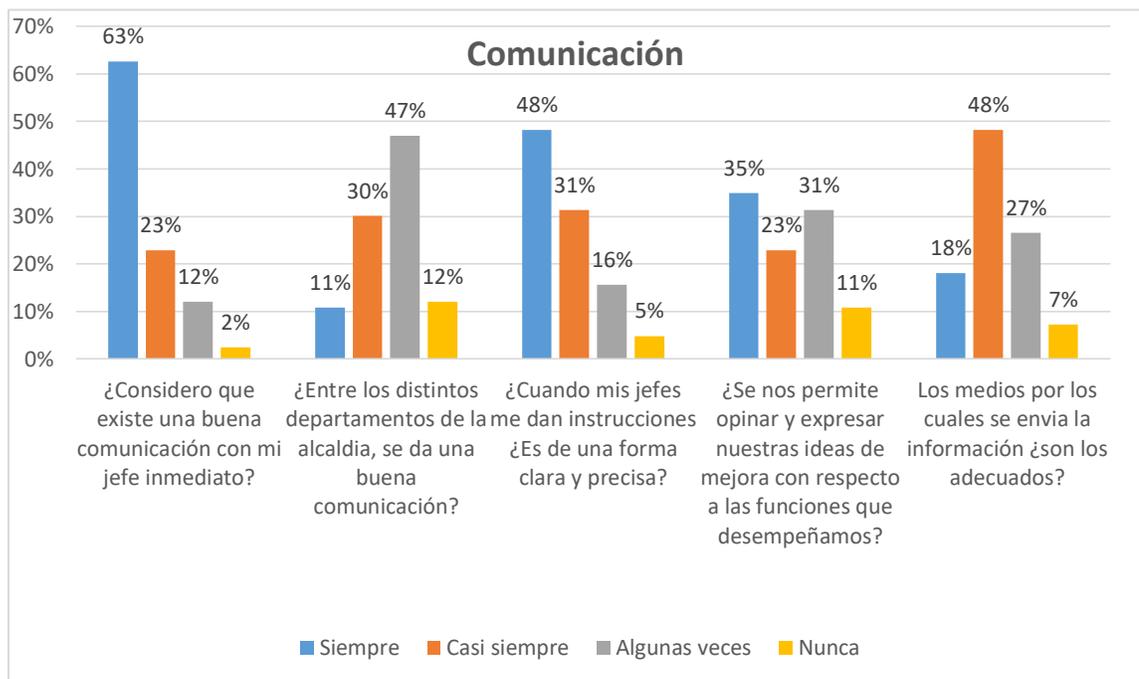
Pregunta 22: El 47% de los empleados opina que algunas veces no se da una buena comunicación entre los distintos departamentos, por lo que se tienen que buscar la manera de mejorarla.

Pregunta 23: El 48% de los empleados afirman que su jefe les comunica la información de una forma clara y precisa, lo cual es importante para el buen desempeño de sus tareas asignadas.

Pregunta 24: El 35% de los empleados opina que si se les permite expresar sus ideas de cómo mejorar su trabajo. Mientras que el 31% opina que solo algunas veces se les permite.

Pregunta 25: El 48% de los empleados encuestados identifican que los medios utilizados para envío de información son los adecuados por tanto la comunicación es aceptable, pero se debe seguir mejorando.

Gráfico N° 5



Análisis por factor 5:

FACTOR: COMUNICACIÓN ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,218$				
X1 = 5	_____	73,37%	PROMEDIO	26,63%
X2 = 4				
N = 83				

6. FACTOR COMPROMISO: A través de este factor se evaluara lo comprometidos que están los trabajadores para alcanzar un gran desempeño, sintiendo las metas muy propias, poniendo todo su esfuerzo y potencial para poder cumplirlas.

Cuadro N° 6

	Compromiso	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL F	TOTAL %
		F	%	F	%	F	%	F	%		
	Pregunta	F	%	F	%	F	%	F	%		
26	¿Tengo un fuerte y positivo sentimiento de pertenencia con la alcaldía?	25	30%	37	45%	18	22%	3	3%	83	100%
27	¿Mis valores personales están alineados a los valores de la alcaldía?	26	31%	29	35%	22	27%	6	7%	83	100%
28	¿Me siento dispuesto a dar un esfuerzo adicional por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la alcaldía?	47	57%	19	23%	16	19%	1	1%	83	100%
29	¿Realmente siento los problemas de la alcaldía como propios?	26	31%	24	29%	20	24%	13	16%	83	100%
30	¿Realizo mis actividades de la mejor forma para poder desarrollarme dentro de la alcaldía?	61	73%	17	20%	4	6%	1	1%	83	100%

Interpretación

Pregunta 26: El 45% de los empleados perciben que son parte importante de la alcaldía, por lo tanto se sienten comprometidos en el logro de los objetivos de la institución.

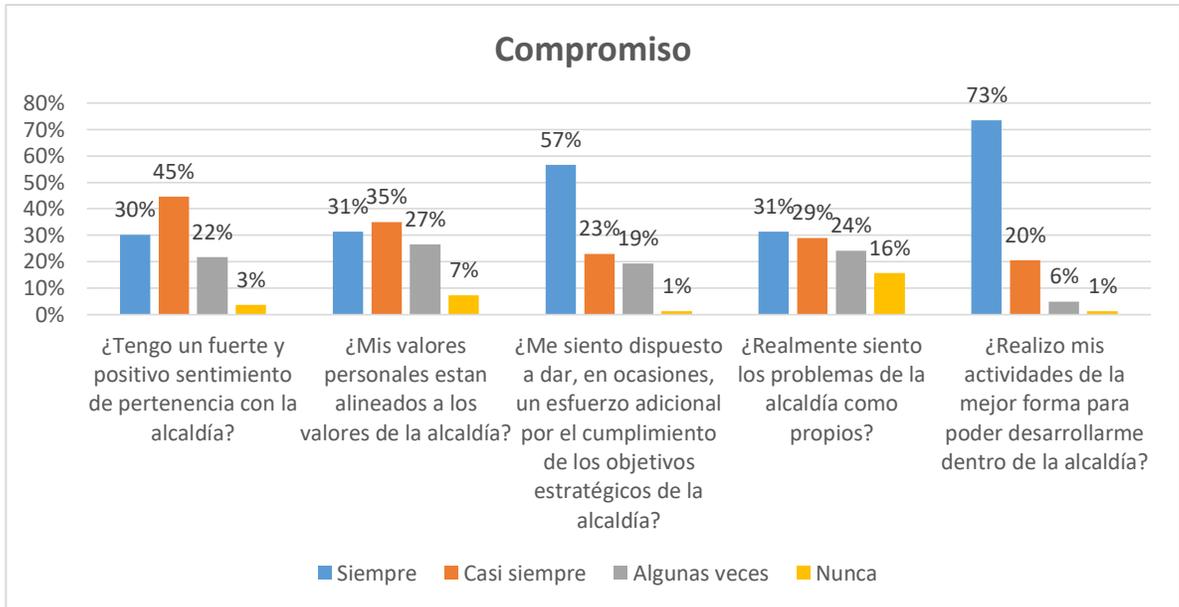
Pregunta 27: EL 7% consideran que los valores de la Alcaldía nunca están alineados con sus valores personales. Mientras que el 31% consideran que si, por eso se sienten comprometidos a desarrollar su trabajo de la mejor manera cada día.

Pregunta 28: El 57% de los empleados encuestados expresaron estar dispuestos a dar un esfuerzo adicional para cumplir los objetivos estratégicos de la alcaldía, lo cual indica que existe un gran nivel de compromiso.

Pregunta 29: El 31% de los empleados encuestados siente los problemas de la alcaldía como propios, esto es importante y beneficios para la solución de problemas de manera rápida y efectiva.

Pregunta 30: El 73% de los empleados manifiestan realiza su trabajo de la mejor forma posible para poder desarrollarse dentro de la Alcaldía, ya que ofrece la oportunidad de superarse.

Gráfico N° 6



Análisis por factor 6:

FACTOR: COMPROMISO ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,302$				
$X1 = 5$	_____	78,43%	PROMEDIO	21,57%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

Según los datos obtenidos el factor compromiso nos muestra un 78.43% de satisfacción por lo cual se encuentra en un estado aceptable la brecha de insatisfacción es de 21.57%.

7. **FACTOR TRABAJO EN EQUIPO:** A través de este factor se genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas realizadas, fomentando un ambiente de armonía y obteniendo resultados beneficiosos, siguiendo un objetivo en común entre los trabajadores.

Cuadro N° 7

	Trabajo en equipo	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL F	TOTAL %
		F	%	F	%	F	%	F	%		
	Preguntas	F	%	F	%	F	%	F	%		
31	¿La alcaldía promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos estratégicos?	21	25%	21	25%	33	40%	8	10%	83	100%
32	¿Cuándo tengo dudas las resuelvo consultando con mis compañeros de trabajo?	35	42%	31	37%	14	17%	3	4%	83	100%
33	¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?	23	27%	28	34%	28	34%	4	5%	83	100%
34	¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo?	24	29%	29	35%	28	34%	2	2%	83	100%
35	¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias?	19	23%	24	29%	34	41%	6	7%	83	100%

Interpretación

Pregunta 31: El 25% de los empleados opina que la alcaldía si promueve el trabajo en equipo, mientras que el 40% considera que solo algunas veces se promueve, por lo que habría que analizar cuáles son los departamentos que menos trabajan en equipo.

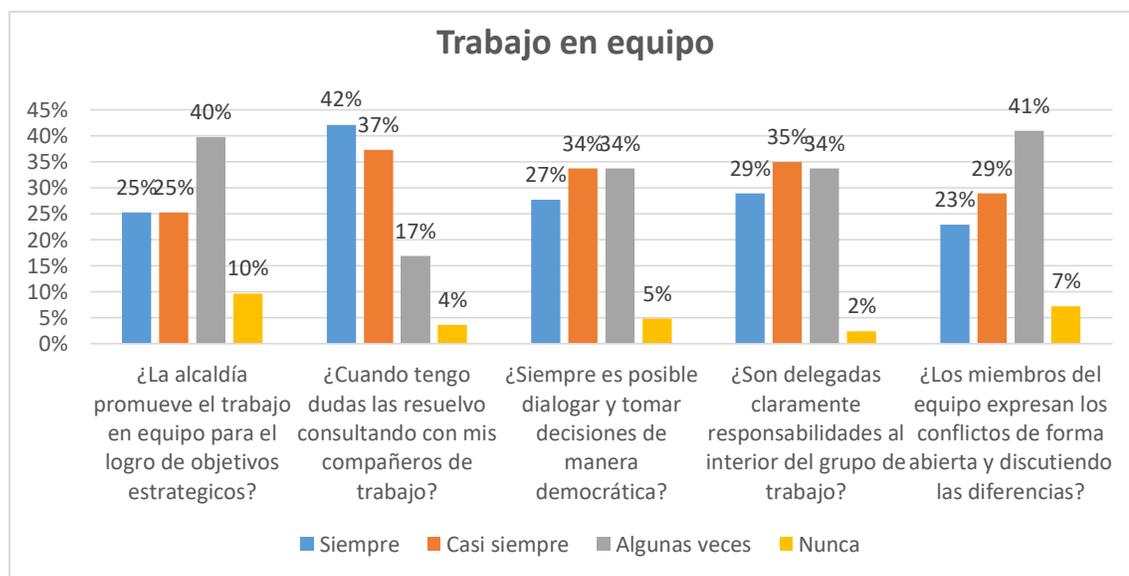
Pregunta 32: Se identifica que el 42% de los empleados encuestados consultan con su compañero de trabajo cuando tienen alguna duda, por lo tanto podemos decir que existe compañerismo dentro de la Institución.

Pregunta 33: El 34% de los empleados dice que siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática, pero otro 34% considera que solo algunas veces esto es posible.

Pregunta 34: El 35% de los encuestados dice que si son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo, pero un 34% de encuestados dice que solo algunas veces se delegan con claridad sus tareas.

Pregunta 35: El 41% de los empleados opinan que solo algunas veces el equipo expresa los conflictos de forma abierta y discutiendo sus diferencias.

Gráfico N° 7



Análisis por factor 7:

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,184$				
$X1 = 5$	_____	71,33%	PROMEDIO	28,67%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

Los resultados del factor trabajo en equipo nos indican un 71.33% de satisfacción, mostrando condiciones aceptables, pero es necesario seguir tomando acciones a corto plazo para mejorarlo.

8. FACTOR EMPODERAMIENTO: Los empleados de los diferentes departamentos de la alcaldía Municipal de Ilopingo cuentan con las habilidades y capacidades así como también la toma de decisiones, distribución de poder y responsabilidad.

Cuadro N° 8

	Empoderamiento	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL F	TOTAL %
		F	%	F	%	F	%	F	%		
	Preguntas										
36	¿Puedo realizar mis actividades de forma eficiente por mí propia cuenta sin ningún tipo de supervisión?	48	58%	25	30%	8	10%	2	2%	83	100%
37	¿Considero que existen políticas o procedimientos que limitan o bloquean nuestro trabajo en la alcaldía?	17	20%	17	20%	45	55%	4	5%	83	100%
38	¿Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas y resolver conflictos?	19	23%	27	33%	31	37%	6	7%	83	100%
39	¿Tengo clara mis funciones y responsabilidades en mi puesto de trabajo?	69	83%	11	14%	2	2%	1	1%	83	100%
40	¿Asumo las consecuencias de los resultados por mi toma de decisiones?	70	84%	11	14%	2	2%	0	0%	83	100%

Interpretación

Pregunta 36: El 58% de los empleados no necesita la supervisión de su jefe para realizar sus actividades de forma eficiente lo que es algo muy bueno que los empleados tengan iniciativa propia al desarrollar sus labores.

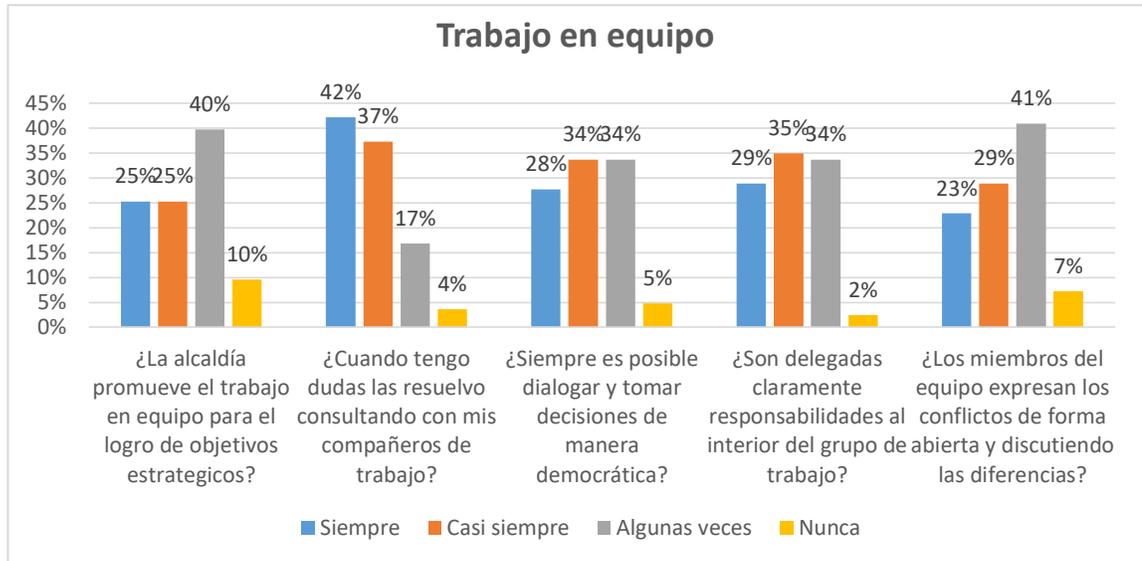
Pregunta 37: El 20% de los empleados opina que si existen políticas o procedimientos que han limitado su trabajo en la alcaldía, pero hay un 55% dice que solo algunas veces han sentido limitaciones de este tipo.

Pregunta 38: El 33% de empleados dice que si cuenta con el apoyo y la autoridad para tomar decisiones que consideren necesaria para resolver conflictos y realizar su actividades, pero hay un 37% que opina que solo algunas veces les es posible realizar esta toma de decisiones.

Pregunta 39 El 83% de los empleados tienen claras todas las responsabilidades que realizar en su puesto de trabajo, lo cual es muy buen porque pueden desarrollar sus actividades en poco tiempo, aumentando su productividad laboral.

Pregunta 40: El 84% de empleados asume la responsabilidad de los resultados de su trabajo.

Gráfico N° 8



Análisis por factor 8:

FACTOR: EMPODERAMIENTO ANALIZADO POR FACTORES				
FORMULA	SUSTITUYENDO	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma = 1,354$				
$X1 = 5$	_____	81,57%	DESTACADO	18,43%
$X2 = 4$				
$N = 83$				

Conforme a los resultados obtenidos con el 81.57% de satisfacción, muestra un estado destacado lo cual indica que este factor se encuentra en muy buenas condiciones la cuales se pueden reflejar en el buen desempeño de las funciones.

ANEXO 5: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

DEPARTAMENTO _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____

EVALUADOR _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de información y en la ejecución de actividades.						
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto						
PUNTAJE TOTAL:						

Comentarios: _____

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Firma de gerente de RRHH

ANEXO 6: TABLA COMPARATIVA DE SALARIOS

Alcaldía	Ilopango	San Miguel	Metapán	San Martin		
Puesto	Salario actual	Salario actual	Salario actual	Salario actual	Suma de salarios*	Promedio*
GERENTE FINANCIERO	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,300.00	\$1,500.00	\$4,300.00	\$1,433.33
AUDITOR INTERNO	\$900.00	\$1,863.21	\$850.00	\$500.00	\$3,213.21	\$1,071.07
JURIDICO MUNICIPAL	\$700.00	\$584.22	\$1,200.00	\$1,000.00	\$2,784.22	\$928.07
JEFE DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO	\$700.00	\$1,100.00	\$600.00	\$400.00	\$2,100.00	\$700.00
TECNICO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO	\$650.00	\$612.00	\$800.00	\$700.00	\$2,112.00	\$704.00
REGISTRADORA AUXILIAR DEL ESTADO FAMILIAR	\$650.00	\$550.00	\$900.00	\$491.00	\$1,941.00	\$647.00
AUXILIAR DE SECRETARÍA	\$504.00	\$450.00	\$700.00	\$424.00	\$1,574.00	\$524.67
AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES	\$504.00	\$500.00	\$350.00	\$450.00	\$1,300.00	\$433.33
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	\$504.00	\$450.00	\$550.00	\$491.00	\$1,491.00	\$497.00
AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	\$504.00	\$520.00	\$600.00	\$400.00	\$1,520.00	\$506.67
TOTAL	\$7,116.00					

*Únicamente se esta tomando las demás alcaldías sin incluir la de Ilopango.

<https://www.transparencia.gob.sv/categories/5>

ANEXO 7: FORMATO DE ORDEN DE MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

 <p>Alcaldía Municipal de Ilopango Administración Departamento de recursos materiales</p>		
Fecha de solicitud _____ Fecha de inicio _____ Fecha de entrega _____		
Unidad de servicio _____ Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/>		
Nombre de quien solicita: _____		Cargo: _____
Programa anual de mantenimiento <input type="checkbox"/> Orden de trabajo: Descripción del trabajo:		Observaciones:
F: _____ Jefe de mantenimiento		
F: _____ Nombre y firma del coordinador y técnico		F: _____ Nombre firma y sello de quien recibe

Formato creado por el equipo investigador.

ANEXO 8: FORMATO DE ORDEN DE INGRESO Y SALIDA DE MOBILIARIO Y/O EQUIPO DE OFICINA

 <p style="text-align: center;">Alcaldía Municipal de Ilopango</p> <p style="text-align: center;">formato de entrada y salida de mobiliario y/o equipo de oficina</p>		
INGRESO Y SALIDA DE MOBILIARIO Y/O EQUIPO DE OFICINA		
Dependencia:	Lugar:	Fecha de salida:
	Marca:	Fecha de ingreso:
Código del bien:	Número de serie	Modelo:
Destino	Persona quien autoriza Nombre:	Jefe que autoriza Nombre:
AUTORIZO PARA ENTRA O SALIR CON LO SIGUIENTE:		
<p>Mantenimiento y/o reparación: <input type="checkbox"/> Despacho: <input type="checkbox"/> Realizar un trabajo: <input type="checkbox"/></p> <p>Trasferencia: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/></p>		
Solicitado por:	Autorizado por:	
F: _____	F: _____	
Fecha:	Fecha:	
Hora:	Hora:	

Formato creado por el equipo investigador.

Fotos





