

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



“MODELO JAPONÉS SOBRE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SONIA ARELI BORJA DE SORIANO

JESSICA SOLAY MEJÍA MOJICA

REINA MARIBEL RENDEROS DE CAÑÉNGUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LICDA. SANDRA ELIZABETH RUIZ VALENCIA

MARZO DE 2014.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR(A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO(A) : MASTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su fidelidad en permitir culminar una de las metas propuestas en mi vida con éxito, aunque haya sido difícil siempre ha estado ahí; a mis Padres Reina Isabel de Borja y Luis Alonso Borja, por su amor, dedicación e inculcarme los valores que poseo, a mis hermanos, a mi hijo Josué Daniel Soriano Borja, quien motiva mi vida cada día, a mi esposo y finalmente a todos mis amigos quienes de una u otra forma me brindan su apoyo.

Sonia Aréli Borja de Soriano.

Agradezco a Dios por guiar mi camino siempre y por haberme permitido lograr culminar mi carrera. A mi Padres Francisca Mojica Solís de Mejía y Porfirio Antonio Mejía Guzmán por su amor, comprensión y apoyo incondicional que me han brindado toda mi vida; a todas las personas y amigos que de una u otra forma fueron parte de mi carrera profesional. Gracias.

Jessica Solay Mejía Mojica.

Agradezco a Dios todopoderoso, por haberme ayudado a culminar mi carrera, a mis padres Angela Cristina de Renderos y Adolfo Renderos Calles, por sus bendiciones y consejos para no desfallecer en los momentos más difíciles, a mi esposo y a mi hija Jennifer Vanessa Cañénguez Renderos, por su apoyo y comprensión, a toda mi familia y amigos que de una u otra manera me brindaron su apoyo y de manera especial a mis compañeras por su esmero, dedicación y por ser un buen equipo de trabajo.

Reina Maribel Renderos de Cañénguez

Agradecemos a nuestra docente director Licda. Sandra Elizabeth Ruiz Valencia, por el ejemplo, la confianza y apoyo que nos brindó desde el primer día que comenzamos a trabajar en ésta investigación.

Además un agradecimiento especial a las personas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, quienes proporcionaron la información necesaria para la investigación.

ÍNDICE

| Contenido | Página |
|--|---------------|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |
| CAPÍTULO I | |
| GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA Y MODELO JAPONÉS SOBRE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. | |
| A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA..... | 1 |
| 1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA..... | 3 |
| 3. POBLACIÓN..... | 3 |
| B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA..... | 4 |
| 1. ANTECEDENTES..... | 4 |
| 2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL..... | 5 |
| a) Misión..... | 5 |
| b) Visión..... | 5 |
| c) Valores..... | 5 |
| 3. SERVICIOS QUE PRESTA..... | 6 |
| 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... | 7 |
| a) Organigrama..... | 7 |
| b) Funciones principales..... | 8 |
| 5. MARCO LEGAL..... | 9 |
| C. GENERALIDADES DEL MODELO JAPONÉS..... | 12 |
| 1. CONCEPTO..... | 12 |
| 2. IMPORTANCIA..... | 12 |
| 3. VENTAJAS..... | 13 |
| 4. BASES..... | 13 |

| | | |
|----|---|----|
| 5. | PRINCIPALES RASGOS | 14 |
| 6. | MEJORA CONTINUA (Kaizen) | 14 |
| a) | Concepto..... | 15 |
| b) | Principios Prácticos..... | 15 |
| c) | La Mejora Continua y los Nuevos Sistemas de Producción..... | 16 |
| 7. | LAS 5“S” DE LA MEJORA CONTINUA..... | 17 |
| a) | Concepto..... | 17 |
| b) | Importancia | 18 |
| c) | Objetivo..... | 18 |
| d) | Principios Reguladores | 18 |
| 8. | DIFERENCIAS CULTURALES DE LA ADMINISTRACIÓN JAPONESA Y SALVADOREÑA..... | 20 |
| 9. | EXPERIENCIA SALVADOREÑA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL MODELO JAPONÉS..... | 21 |
| D. | GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL MODELO JAPONÉS..... | 21 |
| 1. | ANTECEDENTES..... | 21 |
| 2. | CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA EN LA ACTUALIDAD..... | 24 |
| 3. | VISIÓN..... | 25 |
| E. | GENERALIDADES PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO..... | 26 |
| 1. | CONCEPTOS | 26 |
| 2. | IMPORTANCIA..... | 26 |
| 3. | OBJETIVOS..... | 27 |
| 4. | FUNCIONES..... | 28 |
| F. | CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO | 29 |
| 1. | CONCEPTO..... | 29 |
| 2. | IMPORTANCIA | 29 |
| 3. | OBJETIVOS..... | 30 |
| 4. | PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 30 |
| 5. | LA CAPACITACIÓN EN JAPÓN..... | 31 |
| G. | CLIMA ORGANIZACIONAL | 32 |
| 1. | CONCEPTO..... | 32 |
| 2. | IMPORTANCIA | 33 |
| 3. | OBJETIVO | 33 |

| | | |
|----|--|----|
| 4. | CARACTERÍSTICAS. | 33 |
| 5. | RESULTADOS POSITIVOS Y NEGATIVOS | 34 |
| 6. | AMBIENTE FÍSICO Y DE TRABAJO | 35 |
| a) | Cultura organizacional. | 35 |
| b) | Diferencia entre clima y cultura organizacional..... | 36 |
| H. | FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 36 |
| 1. | MOTIVACIÓN. | 36 |
| a) | Concepto..... | 36 |
| b) | Sistema de Motivación Japonés..... | 37 |
| c) | Ciclo Motivacional. | 38 |
| d) | Teorías sobre motivación..... | 38 |
| 2. | LIDERAZGO | 40 |
| a) | Concepto..... | 40 |
| b) | Estilos de Liderazgo..... | 40 |
| 3. | RELACIONES INTERPERSONALES..... | 41 |
| 4. | TRABAJO EN EQUIPO..... | 42 |
| a) | Concepto..... | 42 |
| b) | Importancia | 42 |
| c) | Diferencias entre equipo y grupo de trabajo | 42 |
| 5. | COMUNICACIÓN..... | 43 |
| a) | Concepto..... | 43 |
| b) | Importancia de la comunicación eficaz | 43 |
| c) | Comunicación en Japón..... | 44 |
| d) | Elementos de la comunicación. | 44 |
| 6. | SISTEMA DE COMPENSACIÓN..... | 45 |
| a) | Concepto..... | 45 |
| b) | Objetivos | 46 |
| c) | Tipos de compensación. | 46 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DEL RECURSO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

| | | |
|----|---|----|
| A. | IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 47 |
| B. | OBJETIVOS..... | 47 |
| 1. | General..... | 47 |
| 2. | Específicos..... | 47 |
| C. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 48 |
| 1. | MÉTODO..... | 48 |
| 2. | TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 49 |
| 3. | TIPO DE DISEÑO..... | 49 |
| 4. | ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN:..... | 50 |
| 5. | FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 50 |
| a) | Primarias..... | 50 |
| b) | Secundarias..... | 50 |
| D. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 51 |
| 1. | TÉCNICAS..... | 51 |
| a) | Entrevista..... | 51 |
| b) | Encuesta..... | 51 |
| c) | Observación directa..... | 51 |
| 2. | INSTRUMENTOS..... | 51 |
| a) | Guía de preguntas..... | 51 |
| b) | Cuestionario..... | 52 |
| c) | Presencia física..... | 52 |
| E. | IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS..... | 52 |
| F. | UNIVERSO Y MUESTRA..... | 52 |
| 1. | Determinación del universo..... | 52 |
| 2. | Cálculo de la muestra..... | 53 |
| G. | PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN..... | 56 |
| H. | ALCANCES Y LIMITACIONES..... | 56 |
| 1. | ALCANCES..... | 56 |

| | | |
|-----|---|----|
| 2. | LIMITACIONES..... | 57 |
| I. | DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA..... | 57 |
| 1. | FILOSOFÍA INSTITUCIONAL..... | 58 |
| 2. | CALIDAD..... | 58 |
| 3. | CAPACITACIÓN..... | 59 |
| 4. | ESPACIO FÍSICO..... | 59 |
| 5. | MOTIVACIÓN..... | 60 |
| 6. | LIDERAZGO..... | 60 |
| 7. | DISCIPLINA..... | 61 |
| 8. | RELACIONES INTERPERSONALES..... | 61 |
| 9. | TRABAJO EN EQUIPO..... | 62 |
| 10. | COMUNICACIÓN..... | 62 |
| 11. | SISTEMA DE COMPENSACIÓN..... | 63 |
| J. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| 1. | CONCLUSIONES..... | 63 |
| 2. | RECOMENDACIONES..... | 64 |

CAPÍTULO III

PROPUESTA BASADA EN EL MODELO JAPONÉS SOBRE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

| | | |
|----|---|----|
| A. | IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA..... | 66 |
| B. | OBJETIVOS..... | 67 |
| C. | FILOSOFÍA INSTITUCIONAL..... | 67 |
| D. | POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 72 |
| E. | PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 73 |
| 1. | IMPORTANCIA..... | 73 |
| 2. | EJECUCIÓN..... | 73 |
| 3. | RECURSOS A UTILIZAR..... | 74 |

| | | |
|----|-----------------------------------|----|
| F. | POLÍTICA DE MOTIVACIÓN | 80 |
| G. | RELACIONES INTERPERSONALES | 84 |
| H. | ESPACIO FÍSICO | 90 |
| I. | COSTOS TOTALES DEL PROYECTO:..... | 93 |
| J. | FUENTES DE FINANCIAMIENTO | 94 |
| K. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 95 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 96 |
| | ANEXOS | |

RESUMEN

En la actualidad uno de los problemas que se presenta en las instituciones gubernamentales es la deficiente gestión del recurso humano estando implícito el ambiente laboral, generando conflictos entre empleados, siendo necesario que exista una especial atención para mejorar la calidad en la atención al usuario interno y externo.

Al desarrollar una propuesta del Modelo Japonés sobre gestión del recurso humano para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; fueron observados los problemas principales tales como: el compromiso y lealtad hacia la institución, relaciones interpersonales, poco interés en el trabajo en equipo, comunicación y en la participación en las capacitaciones.

Para solventar dichos problemas se propone el Modelo Japonés para mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida de los empleados, asimismo facilitar herramientas y políticas que contribuirán a que la Alcaldía se constituya en una verdadera familia, fortaleciendo así el compromiso institucional.

La información obtenida para respaldar la investigación fue lograda a través de la aplicación del método científico, auxiliándose del analítico, síntesis y deductivo, a la vez se utilizó como técnicas: la entrevista, la encuesta y la observación directa, apoyándose de los instrumentos: guía de preguntas, cuestionario y presencia física, para obtener datos confiables y veraces permitiendo conocer la perspectiva que tienen los Directores, Sub-directores, jefes, personal administrativo y operativo sobre la práctica de valores, si ha sido transmitida la filosofía institucional, si son identificados los objetivos de la institución, satisfacción de las capacitaciones impartidas, el tipo de liderazgo y comunicación que se practica.

Finalizada la recolección de la información, se concluyó que existe deficiencias en la difusión de la filosofía institucional y no se encuentra en lugares visibles, la calidad en la atención de cliente interno la cual necesita aplicar un método de mejora continua, reestructuración del plan de capacitación, desorden en áreas como archivo y bodega de desechos sólidos, falta de una

política de motivación escrita, aunque se cuenta con las prestaciones adicionales a la ley, en cuanto a las relaciones interpersonales existe un pequeño porcentaje de satisfacción bajo, debido que la institución tiene una gran diversidad de áreas y actividades diferentes, mientras que la mayoría manifestó que las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son saludables.

Dado lo anterior se recomienda que la filosofía institucional de la Alcaldía sea colocada de forma visible en cada área y los empleados se sientan identificados, capacitar a través de talleres al personal del departamento de Recursos Humanos en cuanto a la atención al cliente interno, reestructurar el proceso de capacitación de manera que se cree confianza en el cumplimiento de las mismas, evitando así la duplicidad, ordenar las áreas de archivo y bodega de desechos sólidos aplicando la herramienta de las 5S, así como también proporcionar las herramientas en el tiempo oportuno, elaborar una política de motivación para que los empleados se sientan satisfechos y parte de la institución, elaboración de un plan estratégico sobre actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento integral de las Alcaldías Salvadoreñas en la actualidad es determinado por los rápidos cambios tecnológicos y culturales, hace que aumente la necesidad de establecer nuevos modelos de dirección y métodos de gestión del recurso humano y mejorar así la atención y calidad en los servicios que brinda a la ciudadanía logrando satisfacer sus necesidades, tener una mejor imagen e identidad con la municipalidad y contar con la capacidad para reaccionar adecuadamente frente a factores internos y externos influyentes.

El Modelo Japonés sobre gestión del recurso humano, contribuirá a crear en el personal un nuevo modelo de relaciones interpersonales, de motivación y de compromiso e identidad con la institución, a través de la difusión de la filosofía institucional, aumento de la calidad en el servicio al cliente interno y externo, en general el mejoramiento del ambiente laboral sin hacer cuantiosas inversiones en programas que a largo plazo no estén a la altura de las necesidades.

En éste trabajo de investigación se analizarán diferentes conceptos como lo son el sistema de mejora continua, herramienta de las 5S, proceso de capacitación y factores del clima organizacional, además está compuesto por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I son consideradas las generalidades del municipio de Santa Tecla, de la Alcaldía Municipal y del Modelo Japonés sobre gestión del recurso humano, tales como aspectos históricos, filosofía institucional, servicios que presta la alcaldía, descripción de las ventajas, bases y rasgos del modelo, así como también el concepto, principios de la mejora continua, la capacitación y el detalle del clima organizacional.

El capítulo II presenta el diagnóstico del ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el cual comprende la importancia, los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las unidades de análisis, la determinación

de la población y de la muestra, el procesamiento de la información, alcances, limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación, todo lo anterior dio lugar a establecer las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se detalla la propuesta basada en el Modelo Japonés sobre gestión del recurso humano para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; partiendo de la importancia y los objetivos de la misma; los factores como la difusión de la filosofía institucional, las políticas, importancia y ejecución del plan de capacitación, la política de motivación, actividades para fortalecer las relaciones interpersonales y la aplicación de la herramienta 5"S" en áreas como archivo y bodega de desechos sólidos, además de fortalecer el ambiente laboral, contribuirá a que los empleados apliquen la mejora continua.

Finalmente, se encuentran los anexos como diseño de los instrumentos, la guía de entrevista de las jefaturas entrevistadas, el cuestionario, tabulación y comentario para determinar el diagnóstico que respalda la información contenida en el capítulo II, además se presentan los siguientes formatos que ayudarán al desarrollo del plan de capacitación propuesto: requerimiento de diagnóstico de necesidades, recibimiento de necesidades de capacitación, evaluación de capacitación y de participantes.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA Y MODELO JAPONÉS SOBRE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.

1. ANTECEDENTES

El 16 de abril de 1854, ocurrió un devastador terremoto, que dejó en ruinas la ciudad capital de San Salvador; ante la ruina se trasladó a Soyapango y luego a Cojutepeque. Sin embargo, los habitantes solicitaron al presidente José María San Martín la búsqueda de un nuevo sitio para trasladar la capital.

El 27 de abril del mismo año, el presidente designó una comisión para que buscara el lugar, procurando elegirlo con la mayor imparcialidad, que fuese una localidad firme y con capacidad para una gran población, con buena temperatura y terrenos fértiles. La comisión escogió un lugar en las cercanías de Huizúcar, pero el presidente San Martín observó el «llano de Santa Tecla», por lo que otra comisión fue nombrada y concluyeron que la llanura de la hacienda Santa Tecla era el lugar adecuado por ser un punto que agrada a la generalidad de los habitantes de San Salvador, tanto por su camino carretero, fresca, inmediación al puerto de La Libertad y otras favorables circunstancias. Luego el 6 de julio el presidente recibió una solicitud de distinguidos residentes de San Salvador, para trasladarse al llano de la hacienda Santa Tecla y quien decretó el 8 de agosto de 1854, la fundación de la nueva ciudad de San Salvador; ofreciendo a las personas que decidieran domiciliarse terrenos para edificar concediendo además las franquicias que se solicitasen y cuyo otorgamiento queda en sus facultades constitucionales.¹

El 5 de febrero de 1855 por decreto ejecutivo fue ratificada en todas sus partes, decidiéndose, que el asiento de la nueva capital del país, el conocido llano de la hacienda Santa Tecla tendrá el nombre de Nueva Ciudad de San Salvador.

¹Imprenta de El Salvador: Diario Oficial, Tomo N° 361, Lunes 22 de diciembre de 2003, Decreto 201 pp.3-4 4.

El 27 de enero de 1859, siendo el presidente: Joaquín Eufrasio Guzmán, junto al congreso legislativo decretó que la antigua ciudad de San Salvador volvería a ser la capital. El 28 de enero de 1865 se creó el Departamento de La Libertad, del cual se escogió a Nueva San Salvador como su cabecera. Para el año de 1890 contaba con 13,715 habitantes; posterior a que la capital de El Salvador vuelve a ser San Salvador, Santa Tecla se convierte en la zona residencial de las principales familias cafetaleras y con los ingresos obtenidos fue posible la construcción de toda la red de carreteras que unen al país; durante el año 2001 fue una de las ciudades más afectadas por los terremotos.

Ésta ciudad desde el año 2003 es conocida como Santa Tecla, ya que en el marco del 150 aniversario de fundación de la ciudad que se conmemoraría en el año 2004, un grupo de ciudadanos encabezado por el Alcalde Óscar Ortiz quién promovió el cambio del nombre oficial de Nueva San Salvador a Santa Tecla, por ser el nombre original del sitio en el que fue elegida y el de más aceptación en el país;² en consecuencia, la Asamblea Legislativa emitió el decreto número 201, publicado en el Diario Oficial el 22 de diciembre de 2003, y el cual entró en vigencia ocho días después de su publicación, así expresa en su considerando VI:

Que habiéndose derogado “en todas sus partes” el Decreto que establecía, entre otras cosas, el nombre de la “Nueva Ciudad de San Salvador”, resulta impropio el uso de ésta denominación para ésta pujante ciudad, edificada en la llanura de la Hacienda Santa Tecla, de donde surge el nombre autóctono con que se le ha conocido; a pesar de las reiteradas alusiones que oficialmente se le han hecho, con ese apelativo revelador de las intenciones con las que dicha ciudad se fundó.³

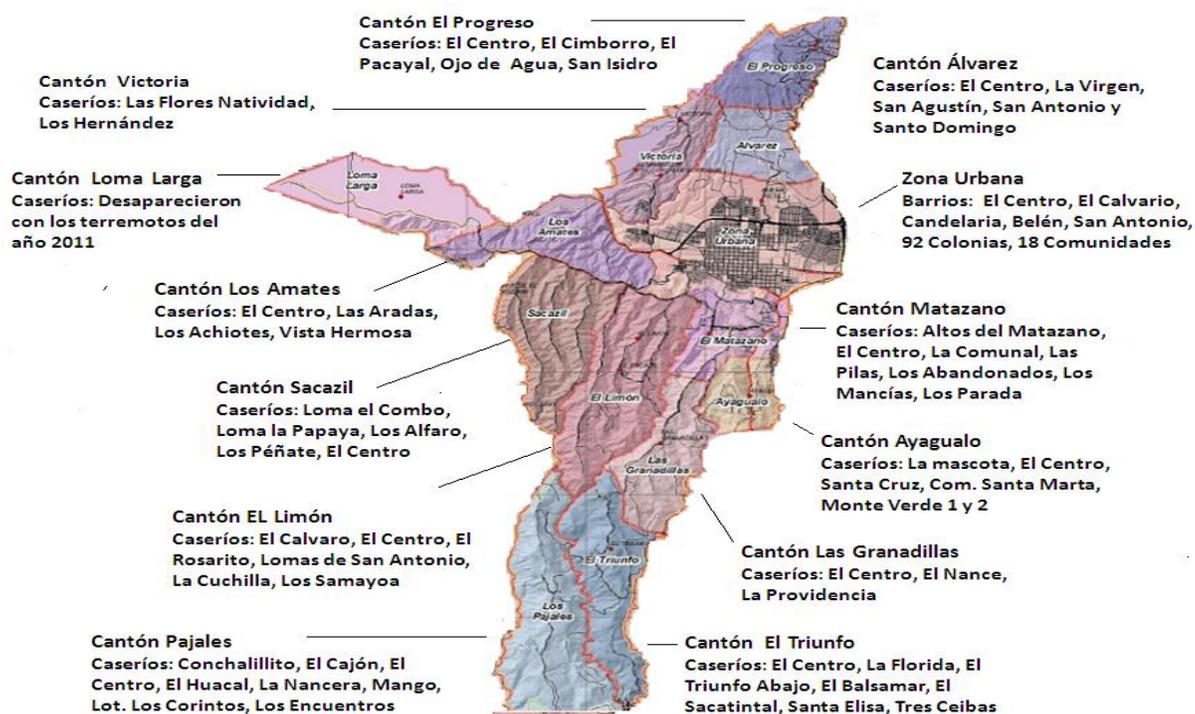
Dentro del Municipio de Santa Tecla las principales actividades económicas son: comercio, servicio, industria y la agricultura.

²www.digestyc.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=36&Itemid=200
digestyc: Proyecciones_Municipales.pdf

³ Ídem., página 1

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

A continuación se detalla la ubicación geográfica del municipio de Santa Tecla⁴:



3. POBLACIÓN⁵

La población del Municipio de Santa Tecla, según censo del año 2012:

| ZONA | POBLACIÓN |
|------------------|-------------------|
| Centro Histórico | 11,294.00 |
| Zona Norte | 30,088.50 |
| Zona Oriente | 38,360.40 |
| Zona Poniente | 22,206.60 |
| Zona Sur | 23,033.40 |
| Cantones Norte | 4,949.10 |
| Cantones Sur | 7,410.00 |
| TOTAL | 137,342.00 |

⁴ <http://www.santatecla.digital.gob.sv/body/historiaSantaTecla.php.ubicaciongeografica>

⁵ Censo poblacional de Santa Tecla año 2012

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

1. ANTECEDENTES

La Alcaldía Municipal fue constituida el 1 de enero de 1855, año desde el cual ha trabajado en todas las actividades que le compete como: Registro Civil, Obras Públicas, Catastro, Administración, Planificación Territorial, Medio Ambiente, Presupuestos, Recursos Humanos, Comunicaciones, Recreación y deportes, Tesorería, Contabilidad, entre otros. El 16 de diciembre de ese mismo año se eligió al primer Alcalde Municipal Don Santiago Vilanova, lo que permitió que el 1 de enero de 1856, se eligiera el primer Concejo Municipal.

Actualmente el Centro Histórico cuenta con Plazas, Parques, Mercado Municipal, Museo Tecleño, Palacio Municipal, Centro Cultural y en este convergen una serie de actores e intereses como: comerciantes, vendedores ambulantes, inversionistas, propietarios, inquilinos, Gobierno local, Gobierno central.

A continuación se detallan algunos de los aspectos históricos fundamentales en el crecimiento económico:

| | |
|-----------------|---|
| 1865 | • Inauguración de la Parroquia de Concepción. |
| 1870 | • Se estableció el servicio telegráfico entre La Libertad y San Salvador. |
| 1881 | • Se inauguró el servicio de agua potable siendo Alcalde el señor Arrieta. |
| 1889 | • Se estableció el teléfono público, siendo Alcalde el Lic. José Ciriaco. |
| 1905 | • Se inauguró el Mercado Municipal, bajo la administración del Alcalde Don Manuel Meléndez. |
| Entre 1905-1910 | • Se construyó la iglesia El Carmen. • Se inauguró el servicio eléctrico, siendo Alcalde el Dr. Cayetano Ángel. |
| 1970 | • Se construye el Hospital San Rafael, y a la vez la colonia San José del Pino como una solución al problema de vivienda de la población con bajos ingresos |
| Entre 2000-2003 | • Se crean nuevas gerencias para controlar mejor los desastres naturales, bajo la administración del Alcalde Lic. Oscar Ortíz. |

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

a) Misión⁶

“Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas, que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación del municipio”.

b) Visión⁷

“Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad, una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes”.

c) Valores⁸

Los tres tipos de valores con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla son los siguientes:



⁶ Memoria de labores de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla 2011 página 4

⁷ **Ibíd cita 6.**

⁸ Casa de la transparencia de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla / oficina de acceso a la información pública: acceso.informacion@amst.gob.sv.

3. SERVICIOS QUE PRESTA⁹

Se mencionan algunos de los principales servicios que presta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla a la ciudadanía.

Desechos Sólidos

- Recolección de desechos Comunes
- Recolección de desechos Orgánicos
- Recolección de desechos Especiales
- Barrido de Calles
- Pipa de Agua(cantones únicamente)

Alumbrado Público

- Reparación de lámparas Apagadas
- Reparación de lámparas Directas
- Reparación de lámparas intermitentes
- Instalación de nueva lámpara
- Bajadas de energía
- Inspección técnica

Espacios de convivencia

- Reparación de juegos mecánicos
- Reparación de cercas perimetrales
- Poda de árboles (zonas verdes municipales)
- Tala de árboles (zonas verdes municipales)
- Chapoda de arriates
- Mantenimiento de zonas verdes

Red Vial

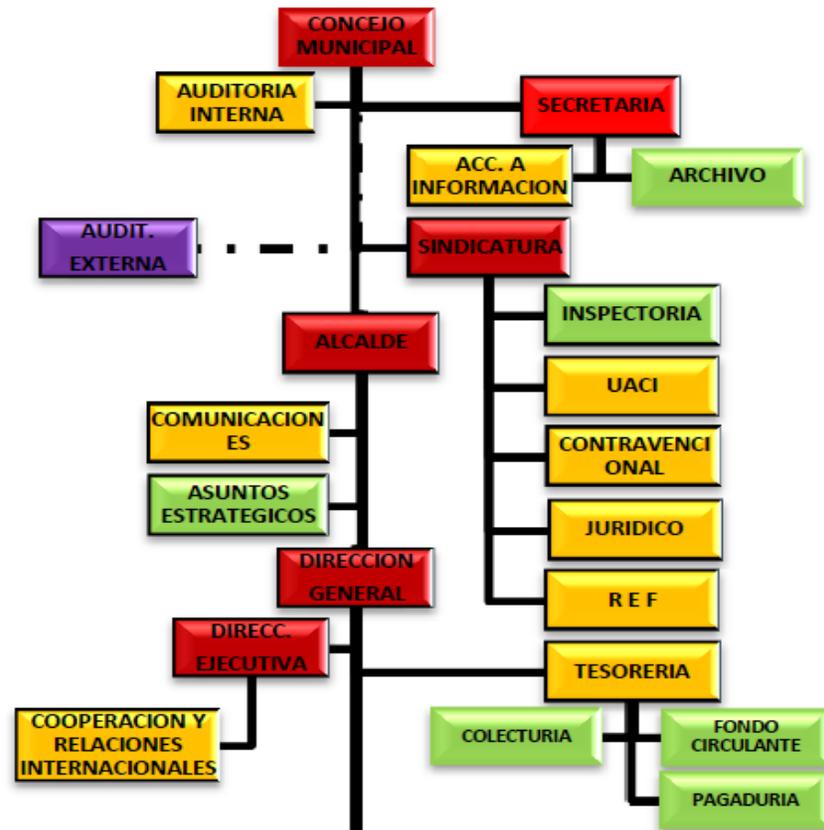
- Bacheo de calles y avenidas (de competencia municipal)
- Carpeteo y recarpeteo de calles
- Mantenimiento de caminos vecinales
- Mantenimiento y limpieza de drenajes
- Ejecución de proyectos municipales
- Señalización vial.

⁹ <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/gserviciospublicos.php>

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA¹⁰

a) Organigrama.

Las principales direcciones a nivel jerárquico de la institución se encuentran en anexo N° 8.



¹⁰ Proporcionado por la Jefe de Personal del Departamento de Recursos Humanos en el mes de octubre 2013.

b) Funciones principales¹¹

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con diferentes departamentos, que a su vez tienen diferentes funciones; entre las más importantes se encuentran:

- **Concejo Municipal:** tiene como objetivo Impulsar el desarrollo social mediante un ordenamiento jurídico que garantice la participación ciudadana y conducción de la sociedad civil que reside en el municipio.
Su función es apoyar, supervisar y evaluar las tareas encomendadas al nivel ejecutivo; proteger y conservar los bienes del municipio; establecer los niveles de responsabilidad administrativa cuidado y custodia para quienes los tengan a su cargo.
- **Sindicatura:** Asesorar al Concejo, Alcalde y demás miembros que integran la dirección; desempeñar sus funciones y actividades bajo los preceptos enunciados en el Código Municipal, haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que realice la Municipalidad.
- **Auditoría Interna:** Elaborar Plan Anual de Evaluación de la Gestión y remitirlo antes del mes de septiembre de cada año, a la Corte de Cuentas de la República, evaluar los informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución.
- **Auditoría Externa:** Dictaminar sobre los resultados obtenidos en un período específico, estableciendo la razonabilidad y confiabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros.
- **Unidad Jurídica:** Elaborar y tramitar contratos y cualquier documentación legal, en que tenga que intervenir la Alcaldía, tramitar diligencias de embargo de contribuyentes morosos.
- **Secretaría:** Asistir al Concejo Municipal y Alcalde para tramitar la correspondencia dirigida a la Municipalidad, así como; el despacho oportuno de la misma.
- **Alcalde Municipal:** Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente, llevar las relaciones entre la Municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general.

¹¹ www.santatecladigital.gob.sv

- **Cuerpo de Agentes Municipales:** Llevar un control, por cada dependencia de la Alcaldía, del buen estado físico y funcionamiento de los bienes inmuebles, mobiliario y equipo.
- **Registro Familiar y Ciudadano:** Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, modificaciones de nombres y actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.
- **Gerencia General:** Servir de apoyo al Alcalde Municipal, en las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) y de las unidades administrativas.
- **Recursos Humanos:** Organizar capacitaciones por áreas de gestión y líneas de trabajo, tomando como punto de referencia las necesidades y prioridades de la Municipalidad, Coordinar la elaboración de manuales de descripción de puestos, diseño y elaboración del plan de organización y funciones que contiene la delimitación de funciones y responsabilidades de cada unidad.

5. MARCO LEGAL¹²

La Alcaldía Municipal se rige de acuerdo a ciertas leyes y normativas:

a) Constitución de la República

La constitución de la República en el capítulo VI sección segunda y tercera del Art. 203 le confiere a las municipalidades la autonomía en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, así como lo relativo a sus competencias; educación, ciencia y cultura. En el artículo 62 inciso segundo reza lo siguiente: “Las lenguas autóctonas que se hablan en el territorio nacional forman parte del patrimonio cultural y serán objeto de preservación, difusión y respeto”. El artículo 63 reza literalmente: “la riqueza artística, histórica y arqueológica del país forma parte de tesoro cultural salvadoreño el cual queda bajo la salvaguarda del Estado y sujeto a leyes especiales para su conservación”.

¹²<http://www.santatecladigital.gob.sv/body/HistoriaSantaTecla>

b) Código Municipal

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades que tienen los Municipios.

Según el Artículo 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 en la formación y condición de la sociedad local, con autonomía para darse su propio Gobierno, el cual como parte instrumental de 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. El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en ésta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal”.

Además en el artículo 4 se mencionan 28 competencias de los municipios, siendo socio económico y cultural; entre las más importantes están: la promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.

El Municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios públicos municipales por medio de ordenanzas y reglamentos, estos servicios pueden prestarse por:

- El Municipio en forma directa
- Organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones
- Concesión otorgada en licitación pública.

c) Código Penal

El código penal establece que los delitos relativos al patrimonio cultural en cuanto a las personas que infringieren preceptos legales relativos al cumplimiento de los requisitos de reconocimiento identificación, registro, acreditación y circulación de los bienes, serán sancionados con prisión.

d) Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural de El Salvador

De acuerdo al artículo 2 de esta ley “se consideran bienes culturales los que hayan sido expresamente reconocidos como tales por el Ministerio, ya sean de naturaleza antropológica, paleontológica, arqueológica, prehistórica, histórica, etnográfica, religiosa, artística, técnica, científica, filosófica, bibliográfica y documental”.

Además, tienen las competencias sobre la promoción de la educación, fomentar la cultura, colaboración para la protección y conservación como parte de su autonomía.

La Alcaldía de Santa Tecla, considera importante rescatar y evidenciar el patrimonio cultural local, no sólo como una propuesta, sino como base de posibles bienes culturales, que logren visibilizar la riqueza tradicional, ancestral y religiosa del municipio. Además con este proyecto se inicia el debate nacional sobre la necesidad de reformar la legislación cultural actual, que incluya la articulación de los planes y proyectos locales con normativas y procedimientos claros y precisos que asignen responsabilidades expresas, para garantizar la salvaguarda del tesoro cultural salvadoreño.

e) Ley de la Corte de Cuentas de la República¹³

La Corte de Cuentas de la República es el máximo Organismo de control Gubernamental, de acuerdo a la Constitución de la República de El Salvador, a ésta entidad corresponde la fiscalización de la hacienda pública y la ejecución del presupuesto.

En el Artículo 207 inciso 4º se lee: “Los Concejos Municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República”, además en el inciso 5º hace referencia a la ejecución del presupuesto que éste será fiscalizado posteriormente por la misma.

f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) ¹⁴

Esta Ley tiene como objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que celebran las instituciones de administración pública.

¹³ Decreto Legislativo No. 438, fecha 31 de agosto de 1995, Diario Oficial No. 176, Tomo 328, Fecha 25 de septiembre de 1995.

¹⁴ Decreto Legislativo No. 868, fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, Fecha 15 de mayo de 2000.

g) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado¹⁵

El objetivo de ésta ley es normar y armonizar la gestión financiera del sector público incluyendo a las Alcaldías.

C. GENERALIDADES DEL MODELO JAPONÉS

1. CONCEPTO

Es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema, aíslan una entidad de su entorno de tal manera que puede examinarse sin perturbación de otras influencias del medio circundante.¹⁶

Es una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo.¹⁷

En un sentido amplio, es un nuevo modelo de relaciones industriales, de organización entre empresas y de gestión del trabajo, capaz de atender, al mismo tiempo, exigencias de flexibilidad, calidad y productividad de la producción.¹⁸

2. IMPORTANCIA

El modelo japonés cuenta con un alto espíritu de conciencia grupal, habilidad para cooperar, establecer relaciones a largo plazo que conducen a la lealtad hacia la empresa y viceversa; se fortalece el concepto empresa familia, mejores condiciones laborales, alta capacidad de adaptarse a nuevos cambios, la toma de decisiones por consenso y la motivación a través de incentivos no estrictamente monetarios.

¹⁵ Decreto Legislativo No. 586, fecha 14 de abril de 2008, Diario Oficial No. 71, Tomo 379, Fecha 18 de abril de 2008.

¹⁶ Administración una Perspectiva Global, Harold Koonrtz Weihrich, Mc. Graw Hill Interamericana Editores, México Año 1998, página 84

¹⁷ Diccionario de Administración y Finanzas. México, Editorial Océano, Año 1994, página 268

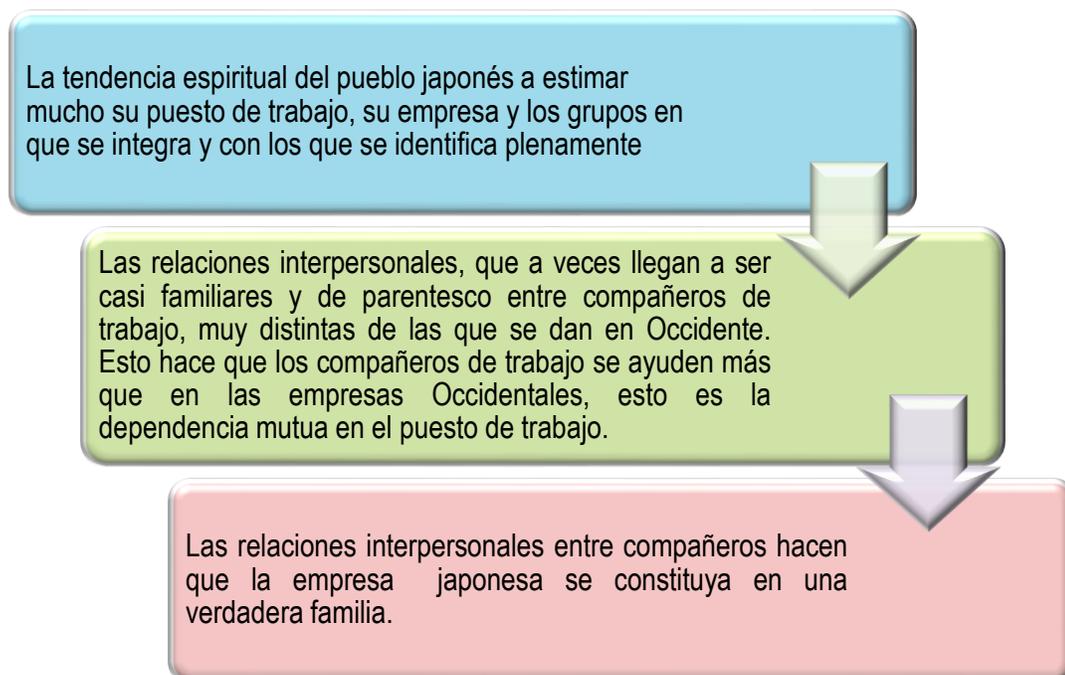
¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no7/milagrojapones.htm>

3. VENTAJAS

Algunas de las ventajas que el modelo japonés ha proporcionado a las empresas japonesas contribuye a: La baja conflictividad laboral, una alta flexibilidad empresarial, una alta capacidad de reacción a los cambios, alta competitividad, ayudando al mantenimiento de la fidelización de los trabajadores a las tareas y fines de la empresa a largo plazo; además, les permite hacer carrera profesional dentro de la empresa, a través de una alta calificación profesional, alto espíritu de grupo, desarrollo de capacitación a todos los niveles de la organización, la diversidad de capacidades de los trabajadores con una formación generalista y una alta motivación de los trabajadores, alta capacidad de respuesta derivada de la discusión exhaustiva en grupo a todos los niveles organizativos dentro del sistema de toma de decisiones

4. BASES¹⁹

Las principales bases del modelo japonés se encuentran establecidas en la cultura japonesa, las cuales son:



¹⁹ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002 página vi

5. PRINCIPALES RASGOS²⁰

Entre los principales rasgos del modelo japonés, se encuentran los siguientes:

| |
|---|
| La toma de decisiones por consenso |
| La comunicación. |
| Acción colectiva o en grupo |
| El sistema retributivo y ascensos por antigüedad. |
| El empleo vitalicio, el cual no incluye a subcontratistas, empleados de tiempo parcial tanto de grandes empresas. |
| Los sindicatos de empresas y una estructura vertical de las relaciones de trabajo. |
| La formación continua (capacitación) |
| Los círculos de control de calidad. |
| El interés de las empresas por la mejora de las condiciones de vida de sus trabajadores. |
| El interés de los ejecutivos por los grandes objetivos macroeconómicos empresariales a largo plazo. |

6. MEJORA CONTINUA (Kaizen)

Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de ésta en forma significativa.²¹ Además es una filosofía conocida como un proceso de mejora continua, lento, irrenunciable y sin fin, que abarca la totalidad de los recursos humanos empresariales basándose en la formación de las personas, la información y el trabajo de grupo.²² Este sistema requiere un esfuerzo colectivo en su implementación y un compromiso del trabajador con la empresa, que es incentivado por parte de la dirección de la misma. Podemos observar, clara diferencia en el sistema laboral, la estructura accional de las empresas, su sistema organizativo, el sistema financiero o el papel del Gobierno con respecto al modelo habitual de otros países.

²⁰ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002 , páginas 295, 358 y 363 - 399

²¹ <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

²² *Ibid.*, cita 20, página 296

a) Concepto

KAIZEN: Es el esfuerzo continuo, la innovación, el esfuerzo de todos por lograr los objetivos; genera el pensamiento orientado al proceso, ya que deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados; está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero; e involucra a las instalaciones de la organización.

b) Principios Prácticos

Para poner en práctica el kaizen, es necesario hacer lo siguiente:

- Identificar qué es lo que se necesita mejorar e incorporar en cada avance como estándar de desempeño.
- Identificar los errores más comunes, es decir los que se dan con mayor frecuencia
- No creer que la labor que se hace está en el punto más alto de excelencia ya que siempre existirá una nueva propuesta, un nuevo método, un nuevo proceso, una nueva máquina, una forma diferente de hacer las cosas que puedan hacer ver a ésta excelencia como imperfecta.
- Cambio de la mentalidad de los administradores y de las estrategias a seguir.
- Eliminar el miedo al cambio.
- Concentrarse en los clientes con un enfoque a largo plazo basado en sus necesidades.
- Reconocer abiertamente los problemas, con una cultura de no confrontación y no recriminatoria, con posibilidad de ser analizados por todo integrante de la organización.
- Promover la apertura de áreas de trabajo, oficinas individuales solo para altos ejecutivos.
- Desarrollar la autodisciplina: Lealtad con el equipo de trabajo, respeto por uno mismo y por la organización.
- Mantener informados a todos los empleados dando a conocer la misión, cultura, valores, planes y prácticas.
- Desarrollar a todos los empleados, a través de capacitación funcional.

c) La Mejora Continua y los Nuevos Sistemas de Producción²³

Dentro del modelo japonés se destaca el esfuerzo que todos los trabajadores de la empresa realizan por introducir pequeñas modificaciones en el sistema de producción y organización que con lleve a mejoras en la productividad a nivel general. Se introduce así el concepto de Kaizen o mejora continua²⁴.

Estos sistemas requieren un importante esfuerzo colectivo en su implementación y un compromiso del trabajador con la empresa, que es incentivado por la dirección. Se pueden observar, claras diferencias en el sistema laboral, la estructura de accionar de las empresas, su sistema organizativo, el sistema financiero, el papel del Gobierno con respecto al modelo habitual.

Las empresas japonesas que se encuentran estancadas en el pasado es a causa de la actitud para:

- Reconocer y aceptar que se tienen imperfecciones en todas las áreas que conforman la empresa.
- Reconocer responsabilidades sobre las diferentes áreas.
- Enfrentar el reto de comenzar de cero en casi todos los aspectos.
- Cometer errores y saber que no se tienen que repetir para lograr un buen nivel competitivo.

El nivel competitivo de las empresas japonesas era: malos productos o servicios que ofrecían al cliente, la baja calidad, productos desechables, obsoletos y anticuados; actualmente las empresas japonesas son consideradas como de primer nivel gracias a las características en sus productos que se pueden englobar en calidad, eficiencia, utilidad e innovación.

²³ Economía de Japón, Ángels Pelegrín Solé y Amadeu Jensana Tanehashi, editorial UOC, septiembre 2011, Barcelona, página 29

²⁴ Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa, Autor: Masaaki Imai, Compañía Editorial Continental, Año 1989

Muchos japoneses consideran que la cultura japonesa es muy diferente a la de otros países, y prefieren conservar su competencia a nivel nacional, regional e incluso local; dado que les deja rendimientos económicos, aunque les da muy poca satisfacción.

Japón encierra en una sola palabra su forma de vivir y de ver hacia el futuro “El mensaje de la estrategia de kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización”. A raíz de esto se da la necesidad de ser mejores como personas día a día y evitar cometer los mismos errores.

Para el Kaizen la competitividad es como una escalera sin fin, donde subir un escalón significa mejora temporal y parcial, el subir al segundo implica mejora de las mejoras realizadas anteriormente, y así sucesivamente, conduciendo a otro a medida que se hacen los esfuerzos por mejoramiento. Sin embargo si se quiere seguir en la carrera, hay un solo elemento que debe ser imprescindible para continuar con dichas mejoras: el esfuerzo continuo e integral de todos los integrantes que conforman una organización, llámense gerentes, supervisores, ingenieros, obreros, clientes o proveedores.

Al hablar de calidad podemos decir que ésta va más allá de la tecnología y de los servicios que se prestan, es la forma en que las personas trabajan, operan la maquinaria y la forma en que se trata con los sistemas y procedimientos.

7. LAS 5“S” DE LA MEJORA CONTINUA

Es un aspecto que cabe destacar dentro de la aplicación del Kaizen, este movimiento es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de William Edwards Deming.

a) Concepto

Se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor “calidad de vida” al trabajo.

b) Importancia

Para los japoneses la calidad es un viaje más que un destino y un modo fundamental de vida, lo que obliga a la gerencia cumplir no solo con el alcance y el presupuesto de la obra sino también con las expectativas del cliente (satisfacción), a través de actividades generadoras de valor; donde el costo de la calidad será más bajo en la medida que su saber hacer y el de todo su equipo de trabajo, alcance un nivel de cero defectos²⁵.

c) Objetivo

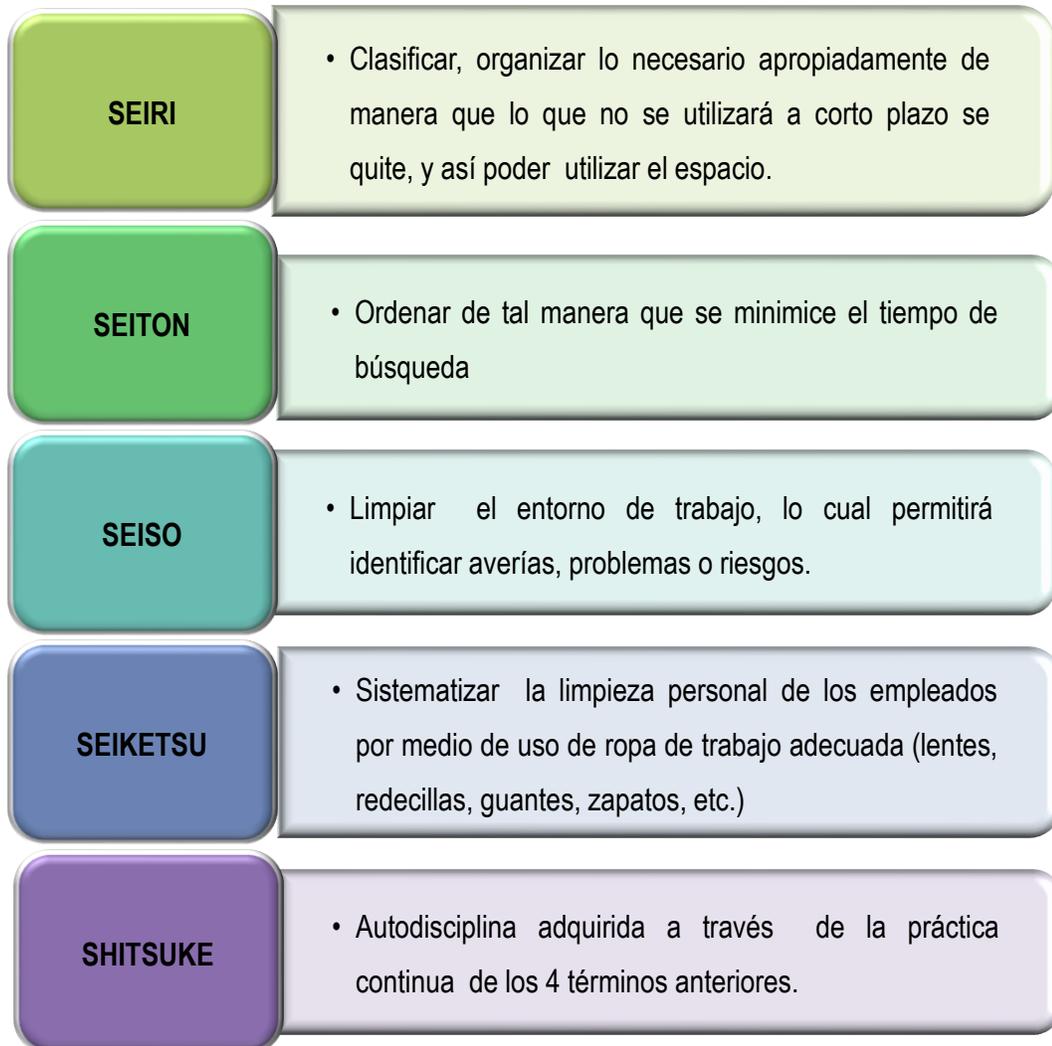
Contribuir al logro de un mejor desempeño del personal en cada área de trabajo de la empresa. Además, lograr una mejora en la calidad de vida de los productores, consumidores e inversionistas; a través de una mejora continua hacia la perfección utilizando el costo de calidad.

d) Principios Reguladores

- Creación de un ambiente laboral limpio, higiénico, agradable y seguro
- Revitalizar el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados
- Eliminar diferentes objetos que no se utilizan, con el fin de liberar espacio
- Participación proactiva de todos los empleados (trabajadores y directivos)
- Eliminar los desperdicios (el primer paso es reconocer el problema)
- Creación de Círculos de Calidad
- Mejorar la eficiencia en el trabajo y una reducción en los costos de operación

²⁵ <http://www.pymesfuturo.com/gerenciaproyecto.htm>

El movimiento de las 5" S" son tomadas de 5 palabras japonesas, las cuales tienen el siguiente significado²⁶:



²⁶ La importancia de Kaizen en empresas productivas, María Guadalupe Martínez, Universidad Veracruzana, Año 2009, páginas 60-63

8. DIFERENCIAS CULTURALES DE LA ADMINISTRACIÓN JAPONESA Y SALVADOREÑA.²⁷

El modelo japonés denota marcadas diferencias culturales, entre las cuales se mencionan las siguientes:



²⁷ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002, páginas 276 - 279

9. EXPERIENCIA SALVADOREÑA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL MODELO JAPONÉS.

El país promueve eventos que involucran a los empleados de las empresas y más importante aun busca la forma de dirigirlos. Por ejemplo una oportunidad para el desarrollo de los Recursos Humanos es el Cuarto Congreso Latinoamericano de Recursos Humanos “En busca del talento”. Este congreso es Organizado por STRATEGA (Apoyo Integral en Recursos Humanos) y FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo). Tiene como finalidad que el participante pueda abrir su mente y observar que los buenos talentos se encuentran en su entorno.

La administración del recurso humano dentro del sistema bancario también ha dado sus frutos, por ejemplo Scotiabank de El Salvador ha formado parte por tercer año consecutivo de la lista de las mejores empresas de acuerdo con el ranking de “Great place to work” (Gran lugar para trabajar) lo que incluye a todo el personal que labora en nuestro país. Las organizaciones actualmente buscan individuos que mantengan un pensamiento estratégico y que posean entusiasmo, visión y una alta capacidad para trabajar en equipo.

D. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN BASE AL MODELO JAPONÉS.

1. ANTECEDENTES.

La Administración del Recurso Humano nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones con el fin de satisfacer y/o reducir los conflictos creados por las diferencias de objetivos empresariales e individuales, surgidos a principios del año 1901 con la llegada de la Revolución Industrial y que luego a través de la denominada Relaciones Industriales se trataba de poner fin a dicho conflicto.

La economía japonesa ha tenido un desarrollo espectacular logrando convertirse en uno de los principales actores de la economía mundial. En 1945, comienza la etapa de “recuperación de la

posguerra”, se sientan las bases para la recuperación a través de la puesta en marcha de una serie de medidas que son la base para el posterior desarrollo económico.

Para el año 1950, el concepto de Relaciones Industriales cambia a Administración de Personal, ya que es necesario administrar al personal de acuerdo a la legislación laboral vigente, al mismo tiempo que se debían solucionar los conflictos del momento en forma espontánea. En el año 1955 comienza la etapa de aceleración del crecimiento económico, en donde se dan altas tasas de crecimiento de la economía con el fuerte apoyo del sistema financiero.²⁸

Luego, en 1960 las personas son consideradas recursos indispensables para el éxito de la organización, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los nuevos desafíos.²⁹ Ahora bien, se crean leyes para eliminar la discriminación en el empleo y en los pagos, por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad y edad. Además, cambia considerablemente, la característica principal de éste espectacular desarrollo es el aumento de la renta disponible de los japoneses, lo cual provoca la casi desaparición de la sociedad rural tradicional, donde estaba fuertemente arraigado el concepto de comunidad de grupo, para dar paso a una nueva cultura de empresa de producción masiva que ha orientado a toda la sociedad japonesa en ese tipo de organizaciones.³⁰

En el año 1970 aparecen otras leyes sobre pensiones, salud y seguridad, dando con ello mayor relevancia al departamento de personal. Es así como surge el concepto de Administración del Recurso Humano, donde se ve a las personas como recurso productivo que realiza actividades de acuerdo a las necesidades de la organización. En la actualidad la gestión del recurso humano es un factor fundamental que crea una ventaja competitiva para las organizaciones, por ser agentes activos y proactivos, dotados de creatividad, inteligencia y habilidades tanto física, intelectual y manual.

²⁸Artículo: “Interrelaciones entre los sectores industrial y financiero en el Japón”, IshidaToshihiko mayo- Junio 1990, páginas 111-122.

²⁹Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición, Mc. Graw Hill , Junio 2001, Bogotá Colombia, página 3

³⁰Economía de Japón, Ángels Pelegrín Solé y Amadeu Jensana Tanehashi, editorial UOC, septiembre 2011, Barcelona, pagina.19

Con la llegada de la globalización y los adelantos tecnológicos, es necesario que las organizaciones no consideren a las personas en términos de costos, sino como un socio activo que demanda derechos y obligaciones dentro de una organización y sociedad contemporánea; es por esa razón que Japón se ha destacado por desarrollar un modelo económico diferente al existente en el resto de países, con características peculiares en lo que respecta a la organización empresarial, relación entre empresa y Gobierno, llevándolo a ser la segunda economía mundial e imitado por otros países de la zona.

Las grandes corporaciones japonesas, han desarrollado una estrategia global que les ha permitido estar presentes en todo el mundo, hace algunos años, Toyota desbancaba a General Motors como primer fabricante de vehículos a nivel mundial y gigantes como Sony, Toshiba o Canon marcan el pulso de las nuevas tecnologías de consumo. Japón concentra varios de los mayores bancos del mundo, cabe destacar que Japón mira más hacia Asia, y que su principal socio actualmente es China y son casi 10,000 empresas japonesas con presencia en este país, además tiene presencia en países como Tailandia o Malasia, Vietnam o India. Aunque es un país pequeño en tamaño y recursos naturales, pero rico en recursos humanos, capacidad de trabajo y de organización.³¹

a) Rasgos de la economía Japonesa

Su superficie es de 377.000 km² y una población de 127 millones de habitantes en el año 2011, el 60% de su territorio corresponde a montañas, pocos recursos energéticos, mineros y superficie cultivable. En relación a la agricultura su principal cultivo es el arroz, frutas, soya y cereales, en la pesca produce el 100%, la ganadería depende totalmente de las importaciones; energía: importa casi todo el petróleo que consume y cuenta con más de 50 plantas de energía nuclear en todo el país.³²

³¹ Economía de Japón, Àngels Pelegrín Solé y Amadeu Jensana Tanehashi, editorial UOC, septiembre 2011, Barcelona, pagina.18

³² Ibíd., cita 31, página 19

2. CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA EN LA ACTUALIDAD.

La cultura japonesa: es la historia, la lengua, la comunicación y sus distintas formas, la escritura, las religiones, la geografía y la antropología social. A partir del año 1980 una de las cosas que atrajo la atención de investigadores internacionales es la fortaleza de las exportaciones, centrando su atención en el empleo, los sistemas de administración, sistemas de producción y en el entorno cultural. La economía se había industrializado a lo Occidental, sobre la base del principio de la libre empresa, y la sociedad adaptaba sus instituciones siguiendo los modelos occidentales.³³

Este proceso tuvo una gran influencia sobre lo que hoy llamamos “modelo japonés”, el cual comenzó a desarrollarse en el año 2000, cuando los directivos japoneses se inspiraban en Occidente para crear nuevos métodos organizativos y procurando hacerlos propios. Desde entonces, Japón ha logrado adquirir una cultura corporativa única sobre la gestión del recurso humano, siendo este un factor clave en la competitividad empresarial³⁴ y distintiva que otros países han intentado imitar.

En la familia-empresa japonesa, la familia del asalariado es como una prolongación de la organización ya que se interesa por los mismos intereses que en Occidente no se ven como competencia de las empresas, tales como la puesta en marcha de becas de estudio para los asalariados y sus hijos, apertura de colegios mayores, ayuda en caso de bodas, nacimientos o fallecimientos del asalariado o familiares, por haber sufrido desastres naturales, incentivos por cumplimiento de metas, así como otras ayudas; también ofrece una amplia gama de servicios sociales, tales como: servicios médicos, ayudas para transporte y vivienda.³⁵

³³ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002, página.214

³⁴ Crecimiento Económico, Crisis y Reformas en Japón en las dos Últimas décadas, Emesché Rodríguez Asien, Universidad de la Habana , año 2012, página 33

³⁵ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002, paginas 273 - 277

3. VISIÓN

Esta gestión hace hincapié en las personas, la orientación comunitaria y la actitud grupal. Además, el sistema de relaciones laborales japonés se suele presentar como el fundamento de la baja conflictividad laboral y como la base de la alta flexibilidad, por lo tanto, una alta competitividad.

Desde el año 1950, las empresas japonesas solían reclutar y contratar una vez al año, realizando la selección directamente en los centros de enseñanza secundaria, centros de formación vocacional y universidades. Desde entonces, el personal reclutador de las empresas se dirige a las universidades, en busca de los futuros empleados, demostrándoles todo su empeño por agradecerlos y convencerlos. Además, se apoyan en las agencias de empleo.

Este proceso de selección de los futuros trabajadores, significa para los jóvenes candidatos, una de las decisiones más importantes de su vida y por tanto, trascendentales, ya que generalmente se liga de por vida a la empresa o elige la empresa en que tendrá mejores oportunidades de crecimiento. El tipo de Universidad y el grado académico va a ser determinante para saber si el futuro miembro de la organización va a acceder como ejecutivo o como empleado con posibilidades limitadas de ascenso en este último caso; por lo que se tiene cuidado en las tareas de selección y reclutamiento. En relación a las retribuciones van a depender más de los años en la empresa, que de la actitud en el trabajo, aunque siempre consideran que una buena labor realizada debe ser recompensada.

La rotación de puestos tiene lugar cada tres años, en el caso de los empleados recién incorporados y de quienes están destinados a ocupar, a través de ascensos, los puestos de los más altos niveles jerárquicos de la empresa, no se descarta el envío a filiales de la empresa. A la hora de decidir un traslado, cambio de puesto o ascenso son determinados básicamente por la capacidad del candidato y no necesariamente por la antigüedad³⁶, las mujeres y los extranjeros son discriminados, por razones distintas. Los japoneses opinan que un extranjero nunca podrá

³⁶ Estudio de la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio. María Pilar Curós. Pagina. 7

entender la cultura japonesa de la empresa o le resultará imposible su integración. Con la ley de igualdad de oportunidades del año 1986³⁷, algunas empresas han cambiado algunos procedimientos sobre todo en lo que se refiere a las mujeres, ya que estas eran contratadas para realizar tareas administrativas, tenían que hacer trabajos de bajo nivel y no había promoción para ellas. La incorporación de la mujer al mundo laboral³⁸ es difícil ya que los puestos de mayor responsabilidad están desempeñados por hombres, quedando delegadas a un segundo plano.

E. GENERALIDADES PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

1. CONCEPTOS

Gestión: Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Recurso Humano:³⁹ Es un conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización.

Gestión del Recurso Humano:⁴⁰ La gestión del recurso humano se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

2. IMPORTANCIA

Radica en que la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular, entre los más destacados están: El aumento de la competencia con otras empresas, trayendo consigo una alta necesidad de ser competitivo.⁴¹ Los costos y ventajas relacionadas con el uso del recurso humano ayudarán al aumento del ritmo y la complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educativos; los

³⁷ Ley de igualdad de oportunidades 1986, como producto de compromiso, no contiene previsiones punitivas sustanciales, pero contiene previsiones normativas y pretende eliminar la discriminación.

³⁸ Economía de Japón, Àngels Pelegrín Solé y Amadeu Jensana Tanehashi, editorial UOC, septiembre 2011, Barcelona página 27

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

⁴⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/

⁴¹ <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>

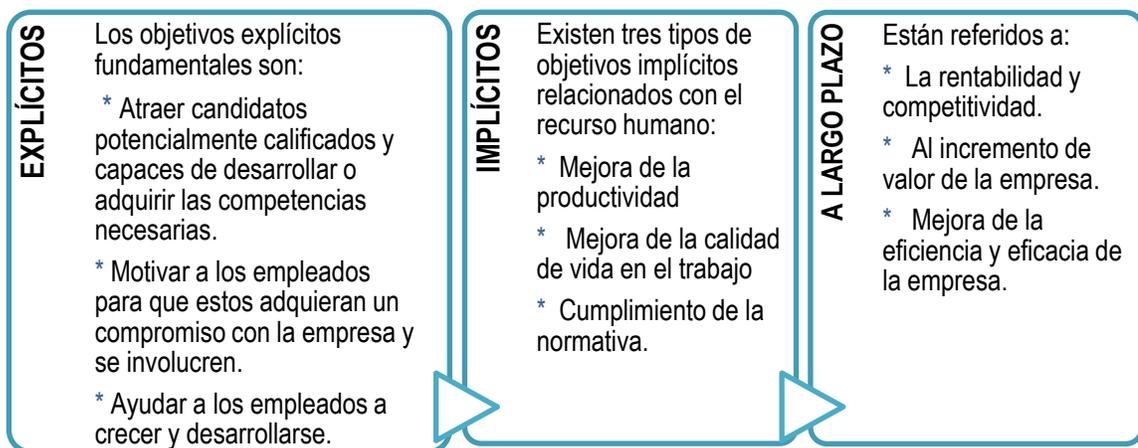
síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, con una buena gestión se logrará contratar al personal adecuado para el puesto y evitar porcentajes altos de rotación, tener personal satisfecho y comprometido con la organización.

3. OBJETIVOS

En la mayoría de los casos, lo que buscan las empresas es producir más y a bajo costo. Por lo tanto, los objetivos de la gestión del recurso humano deben contribuir al logro de éste propósito; buscando mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Para comprender mejor los objetivos en las empresas es importante conocer la evolución que vienen experimentando en el tema de personal y del recurso humano; la cual pasa por tres estados: Orientación administrativa y preocupación por el control; énfasis en las relaciones de trabajo; enfoque estratégico.

En general los objetivos de la gestión del recurso humano se pueden clasificar en tres categorías, los cuales deben considerarse mutuamente excluyentes.



4. FUNCIONES⁴²

Estas se analizan de forma independiente del tamaño de la empresa y de su actividad. A continuación se detallan las funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una empresa outsourcing.

| | |
|--|---|
| EMPLEO | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la organización) o sustractivos (disminuir personal de la organización). |
| ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | <ul style="list-style-type: none"> • Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona. |
| RETRIBUCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de conseguir o buscar una estructura de salarios que cumpla las siguientes condiciones: Motivador, Internamente Equitativo y Externamente competitivo. |
| DIRECCIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO | <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización. |
| RELACIONES LABORALES | <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de dar un buen tratamiento de conflictos |
| SERVICIOS SOCIALES | <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la organización para mejorar el clima organizacional. |

⁴² <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>

F. CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. CONCEPTO

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Además, entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente.

Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.⁴³ Siendo estas actividades estructuradas, bajo la forma del curso, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades de forma organizada, planificada y evaluable.⁴⁴

2. IMPORTANCIA

En toda organización, el recurso humano es el elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas permitiéndole alcanzar la misión; para ello es necesario que esté capacitado profesional, técnico, moral y cultural. Razón por la cual surge la necesidad de implantar programas de adiestramiento que permitan desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficiente y eficazmente las funciones correspondientes a su puesto.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento es importante para lograr el éxito en la organización. Es por ello que no es un gasto sino una inversión a corto, mediano y largo plazo. En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas del desarrollo del recurso humano. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose

⁴³ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2008, página 373

⁴⁴ Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Martha Alles, Edición 2006, página 219

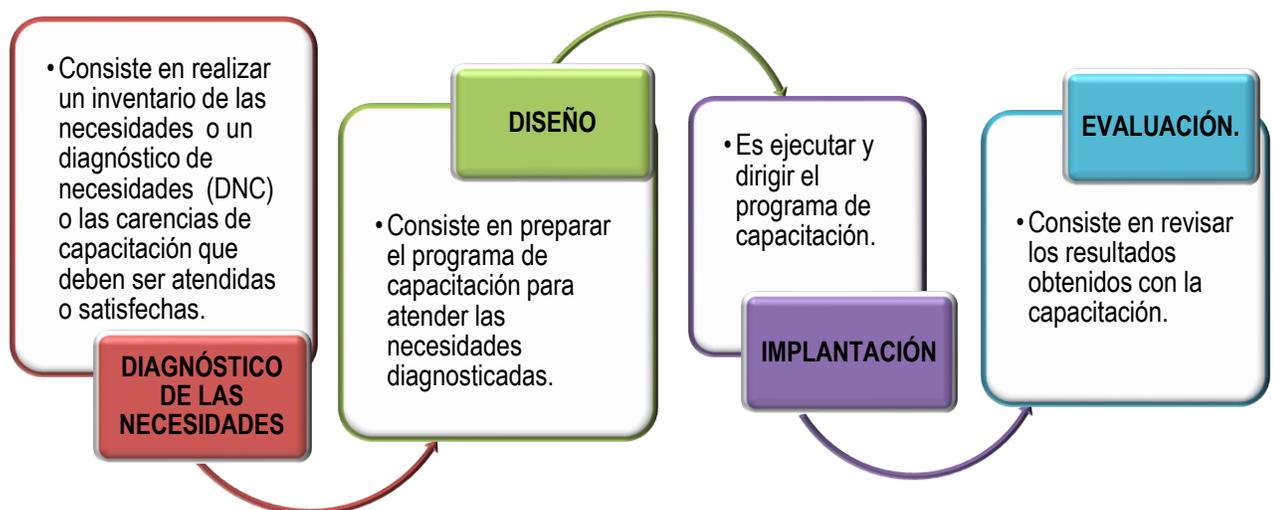
del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

3. OBJETIVOS

- Promover la eficiencia del trabajador, sea empleado o propietario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, despidos y otros.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.

4. PROCESO DE CAPACITACIÓN.

La capacitación pasa por cuatro etapas, las cuales son definidas así:



Además, se presenta el esquema del proceso de capacitación:⁴⁵

| NECESIDADES POR SATISFACER | DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN | CONDUCCIÓN DE LA CAPACITACIÓN | EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS |
|---|--|--|---|
| DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN | DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA | IMPLANTACIÓN O ACCIÓN | EVALUACIÓN Y CONTROL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización. • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal. • Resultados de la evaluación del desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Programación de la capacitación: A través de las siguientes interrogantes <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿A quién? ✓ ¿Cómo? ✓ ¿En qué? ✓ ¿Cuándo? | <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente de línea ✓ Asesoría de Recursos Humanos. ✓ Por ambos ✓ Por terceros | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso. • Evaluación y medición de resultados. • Comparación de la situación actual con la anterior. • Análisis de costos/beneficios. |

5. LA CAPACITACIÓN EN JAPÓN

La importancia del espíritu de la compañía es vital para su funcionamiento normal y para lograrlos es necesaria la cultura japonesa en general y la capacitación continua y transversal a la que se somete a todos los miembros de la organización, desde el momento en que estos ingresan. Este proceso es muy exigente, tanto física, como mental, además de tener reglas estrictas para su cumplimiento.

Los centros de capacitación de muchas empresas funcionan como campamentos de grupos militares de élite regidos por unas severas normas donde se involucra a los empleados del necesario espíritu de la empresa, además se han implementado programas de capacitación interna personalizados e individualizados, de cara al desarrollo del talento individual⁴⁶.

Además durante un posible ascenso del empleado, la capacitación es sumamente importante, para poder comunicarse, saber cómo obtener información y como transmitirla, siendo un aspecto fundamental para el Departamento de Recursos Humanos.

⁴⁵ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2008, página 377

⁴⁶ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002, página 275

Incluso el Control de Calidad Japonés ha tenido gran éxito gracias a la capacitación. Entre sus características está la capacitación permanente; con la estrecha relación trabajador y empresa, el compromiso mutuo a largo plazo se posibilita sin riesgo de las grandes inversiones que las empresas japonesas realizan en la formación continua de sus empleados.

Para la formación del personal es necesaria una labor constante del jefe, éste tiene que estar atento a cada uno de sus subordinados en los aspectos tanto profesionales como humanos. Por ejemplo, si se observa que dos de sus subordinados no se llevan bien, la estrategia que se pone en marcha en Japón es precisamente la opuesta de lo habitual en Occidente, se incorpora a los dos trabajadores citados en un mismo proyecto, con el fin de que se conozcan mejor y que trabajen juntos. El resultado es positivo para cada uno de los dos trabajadores y aún más para la empresa.⁴⁷

G. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. CONCEPTO

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a todos los recursos, los elementos, el ambiente laboral, la infraestructura de la institución; que hace posible que desarrollen sus actividades productivas en la organización en un tiempo y espacio determinado. Se refiere a como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas pueden influir en el desempeño de los empleados.⁴⁸

Es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. ⁴⁹

⁴⁷ Estudio de la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio. María Pilar Curós, página 14

⁴⁸ Comportamiento Organizacional, Robbins, Stephen, 8ª edición, Editorial Prentice Hall, México. Año 1999.

⁴⁹ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2008, Página 86

2. IMPORTANCIA

El clima organizacional hace de la organización la expresión del trabajo en equipo de todo un grupo de personas identificadas con los propósitos institucionales. Es por ello que se deben realizar esfuerzos por mantener un ambiente de trabajo en el cual fluyan buenas relaciones interpersonales; en éste sentido, los estudios o investigaciones del mismo son fundamentales para el logro de dicho fin.

3. OBJETIVO.

Lo que se pretende con la evaluación del clima organizacional es el mejoramiento de elementos como: calidad de vida en el trabajo, relaciones interpersonales, sistemas de comunicación, de recompensa, de incentivos, entre otros; que permitan a los empleados y a la organización obtener mayor efectividad.

4. CARACTERÍSTICAS.⁵⁰

El Clima organizacional tiene ciertas características que se dan al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación y la manera como éstos se desenvuelven dentro de la misma, por lo tanto genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajos, la recompensa y la cooperación. Asimismo, se establece un conjunto de características, las cuales son:

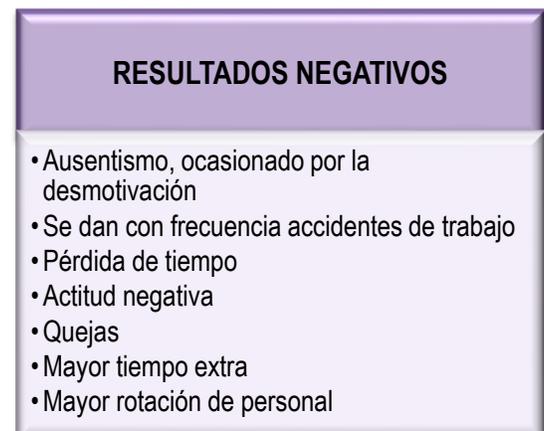
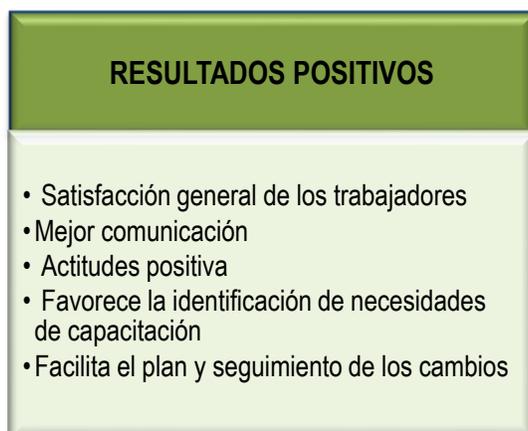
- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.

⁵⁰ Diagnóstico Organizacional, Darío Rodríguez 3ª. Edición, Editorial Alfa Omega, Universidad Católica de Chile, Año 1999, página 160

- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un buen clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de sus miembros y a su vez éste afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que el individuo percibe que el clima organizacional es bueno, sin darse cuenta contribuye con sus comportamientos a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan críticas negativas de éste y sin darse cuenta contribuyen a empeorarlo.
- El clima organizacional es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional, lo que indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre sus miembros no existe satisfacción en la realización de su trabajo.

5. RESULTADOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Un buen clima organizacional, como un mal clima tienen resultados, entre los que se pueden mencionar:



6. AMBIENTE FÍSICO Y DE TRABAJO.

El ambiente físico y de trabajo, evalúa las condiciones en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo.

Las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son:⁵¹

- ❖ Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
- ❖ Condiciones de tiempo, duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso.
- ❖ Condiciones sociales, organización informal, estatus, etc.

a) Cultura organizacional.

La cultura en una organización, es la forma tradicional de hacer las cosas, son valores compartidos por todos o casi todos los miembros que forman parte de la organización.

La cultura es propia de cada institución y la distingue de las demás, las creencias y valores que se aprenden en ella son transmitidas a las generaciones futuras. Según Robbins la cultura organizacional se refiere a: “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”.

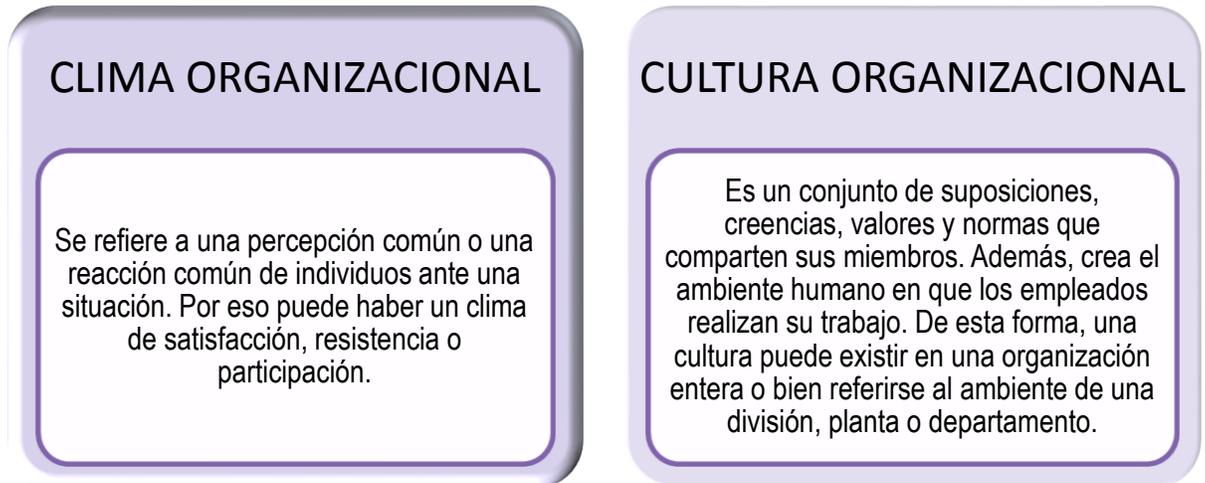
El tipo de cultura que se desarrolla dentro de una organización, puede determinar tanto el éxito como el fracaso en la misma, debido a que es ésta la que rige las funciones y desarrollo dentro de una sociedad; por lo tanto, es importante que se preste la atención necesaria para realizar cambios organizacionales cuando éstos sean requeridos o cuando los objetivos de la entidad no se estén cumpliendo.

Al intentar realizar estos cambios estructurales, es frecuente que sean los mismos empleados los que se resistan a raíz del miedo y a la falta de comunicación.

⁵¹ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2008, página 119

b) Diferencia entre clima y cultura organizacional.

Se detalla la diferencia de la siguiente manera:



H. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. MOTIVACIÓN.

a) Concepto

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.⁵²

“Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.⁵³

⁵² Administración una Perspectiva Global, Kontz, Harold 12ª Edición, Mc. Graw Hill, Año 2003

⁵³ Comportamiento Organizacional, Robbins, Stephen, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México Año 1999, página 207

b) Sistema de Motivación Japonés

▪ Sistema de remuneración por antigüedad

En Japón se tiene la convicción que cuanto más tiempo participe una persona con la empresa, mayor será su identificación con ella, es por ello que las empresas garantizan los puestos de trabajo utilizando un sistema de remuneración basado en la antigüedad para evitar abandonos; cuanto más tiempo permanezca un trabajador en una empresa, más alta será su categoría y sueldo, por lo que cambiarse a otra empresa significará renunciar a su antigüedad y empezar de nuevo⁵⁴.

▪ Promoción

Actualmente la promoción no depende únicamente de la antigüedad, (aunque en algunos casos si puede influir) sino también de la capacidad y rendimiento. Aunque el sueldo del empleado sube anualmente, las promociones ya no son automáticas como le eran antes. Para llegar a un nivel directivo es necesario demostrar capacidad, buen rendimiento, por ejemplo un joven con gran capacidad ejecutiva puede ascender a la alta gestión antes de llegar a cierta edad. Aunque la rotación interna de personal es normal en ciclos de 5 años, especialmente para candidatos a puestos ejecutivos ya que éste pasa por distintos departamentos como de finanzas a contabilidad, a personal, a mercadeo, a planificación.

▪ Principio de igualdad entre empleados

Es un elemento importante que puede explicar el elevado grado de motivación de algunos japoneses; en el que cada empleado es un miembro más de la familia corporativa; entre quienes difieren sólo por edad y antigüedad; los jefes pueden aceptar sin dificultades el potencial creativo de subordinados que contribuyen con sus ideas al mejoramiento de todas las fases operativas de la empresa.⁵⁵

Otras fuentes de motivación presentes en Japón son: El reconocimiento, la responsabilidad, el desafío y el interés por el trabajo.

⁵⁴ Estudio de la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio. María Pilar Curós, página 8

⁵⁵ *Ibíd.*, página 12

c) Ciclo Motivacional.

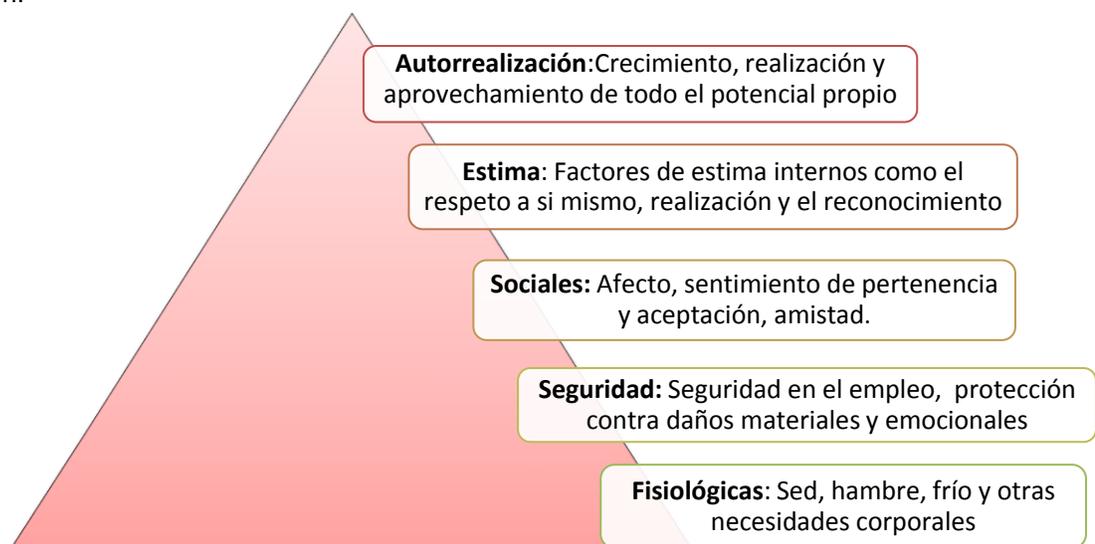
El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo logrará satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por la misma una vez satisfecha la necesidad y deja de ser motivadora de comportamiento. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

d) Teorías sobre motivación.

La teoría de la pirámide de las necesidades⁵⁶

La teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, quien partió de la hipótesis que cada ser humano tiene una jerarquía de cinco necesidades que son:



⁵⁶ Comportamiento Organizacional, Robbins, Stephen, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México Año 1999, páginas 208-209

Teoría de los dos factores (Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo y en que la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se trata de evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; salarios; estabilidad en el puesto; relaciones con compañeros.
- **Factores motivacionales.** Tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el puesto en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación y evaluación de objetivos; simplificación y enriquecimiento del puesto (llevada a cabo por quien lo desempeña).

Modelo situacional de motivación (Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: Los objetivos propios del individuo, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales medios que conducen a un objetivo final. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. El escaso poder de motivación del dinero se debe al empleo incorrecto. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades⁵⁷.

⁵⁷ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición, Mc. Graw Hill, Junio 2001, Bogotá Colombia, página 76 y 84.

2. LIDERAZGO

a) Concepto

“El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.”⁵⁸

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.⁵⁹

“Capacidad para influir en un grupo con el objeto que alcance metas”⁶⁰

b) Estilos de Liderazgo

A continuación se mencionan los estilos de liderazgo y sus características principales:

| ESTILO DE LIDERAZGO | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------------|---|
| Liderazgo Directivo | Este guía a los empleados respecto a lo que deben hacer y cómo hacerlo, además programa el trabajo y mantiene normas de rendimiento. |
| Liderazgo sustentador | Muestra interés por el bienestar y necesidades de los empleados, es amistoso y accesible, y trata como iguales a los trabajadores. |
| Liderazgo participativo | Consulta a los empleados y considera seriamente sus ideas en las decisiones. |
| Liderazgo orientado a logros | Estimula a los empleados para que brinden rendimiento máximo, ello al establecer objetivos difíciles, hacer énfasis en la excelencia y mostrar confianza en las capacidades de los empleados. |

⁵⁸ Fundamentos de la Administración, Harold Koontz y Heinz Wehrich 7ª. Edición Mc. Graw Hill, Año 2007

⁵⁹ Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato 7ª. Edición, Mc. Graw Hill, Año 2006

⁶⁰ Comportamiento Organizacional, Robbins, Stephen, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México Año 1999, página 382

3. RELACIONES INTERPERSONALES⁶¹.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo favorece su adaptación al entorno social. La carencia de estas habilidades puede provocar el rechazo, aislamiento, limitar la calidad de vida y desarrollo profesional en la organización.

Cuando las relaciones interpersonales se dañan en una organización, surge el conflicto y éste tiene que solucionarse inmediatamente, debido a que afecta el funcionamiento efectivo de toda la institución.

Existen diversos métodos que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización y se mencionan a continuación.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Reglas y procedimientos: | <p>Éste método consiste en prever y establecer anticipadamente una serie de reglas y procedimientos que dictaminan lineamientos de cómo los miembros deben interactuar entre sí. Entre todos los métodos éste es considerado como el más práctico por su fácil aplicación debido a que los empleados se adaptan a él con facilidad.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> La jerarquía: | <p>Éste método es muy útil cuando en la institución existe una situación en conflicto, busca canalizar los problemas que se puedan dar debido al irrespeto de reglas y procedimientos, dejando de lado las cadenas de mando establecidas en la organización.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Planeación: | <p>A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización.</p> |

⁶¹ Administración de Personal, Werther, William, Editorial Mc. Graw Hill, 4ª. Edición, México Año 1999, página 26

4. TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar a favor de los objetivos previamente planificados por dicha organización y para ello la clave es el trabajo en equipo.

a) Concepto

“Es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”.⁶²

b) Importancia

El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados y la dirección de la misma; ya que cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

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

c) Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

A continuación se detallan las diferencias entre equipo y grupo de trabajo:

| EQUIPO | GRUPO |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Responde en su conjunto al trabajo realizado • Es fundamental la cohesión y hay una estrecha colaboración entre sus miembros | <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de cada persona responde individualmente • No hay colaboración entre los miembros |

⁶² <http://www.trabajamosenequipo.com/2009/07/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo/>

5. COMUNICACIÓN

Constituye una de las formas donde interactúan dos o más personas entre sí, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos estableciendo lazos mutuos; existen muchas formas de comunicación entre las cuales se pueden mencionar: a través de signos, símbolos, de forma escrita, verbal y no verbal.

a) Concepto

“Proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana”.⁶³

“Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta, opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”.⁶⁴

b) Importancia de la comunicación eficaz

Ante la necesidad de mejorar la productividad de la organización, el proceso de la comunicación es esencial, por su naturaleza e importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral; siendo fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente y fluida es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes, tomando en cuenta la confianza ya que de no existir está no se tendrá interés en comunicarse. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación, ya que es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral y empresarial.⁶⁵

⁶³ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>

⁶⁴ <http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml>

⁶⁵ Administración de Recursos Humanos, Sabino Ayala, 1ª Edición, Año 2004, página 21

c) Comunicación en Japón

La comunicación escrita es la última que los directivos japoneses utilizan, y los altos ejecutivos en las reuniones deben ser buenos oyentes y no utilizar lápiz ni papel, no llevar a una secretaria que tome notas, ni utilizar grabadoras, el rechazo a éste tipo de comunicación es por la complejidad de la escritura japonesa, por lo que se dedica mucho tiempo a la comunicación oral interpersonal o en grupos, por lo que mantienen reuniones regulares como: matutinas, talleres, reuniones de pequeños grupos de actividad, reuniones una vez por semana, generalmente antes del trabajo, y suelen hablar a los empleados sobre las políticas de la compañía o sobre la ética organizacional.

Durante los talleres que realizan se dan a conocer las labores del día, y se le da la información necesaria para realizar su trabajo; siendo el fin principal transmitir las órdenes del jefe de taller a los trabajadores. Otro sistema para aumentar la comunicación es una reunión en una misma sala con todos los miembros de un departamento y los directivos; en una misma oficina normal los empleados se sientan unos frente a otros y de esa manera se pueden comunicar mutuamente con facilidad en cualquier momento, y con accesibilidad a sus jefes.

En estados unidos se practica la política de puertas abiertas, para asegurar la comunicación entre empleados y jefes. Los japoneses han quitado las puertas en sus oficinas ⁶⁶

La comunicación-decisión crítica es descendente y ascendente; la comunicación no crítica puede ser ascendente.⁶⁷ Esta es muy diferente a la del resto de países.

d) Elementos de la comunicación.⁶⁸

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

⁶⁶ Estudio de la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio. María Pilar Curós, página 15

⁶⁷ La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos; Luis Oscar Ramos Alonso, Universidad de Valladolid, España, Año 2002, página 278

⁶⁸ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición, Mc. Graw Hill, Junio 2001, Bogotá Colombia, página 88



6. SISTEMA DE COMPENSACIÓN.

a) Concepto

La compensación es un elemento central de todo Departamento o Unidad de Recursos Humanos, los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, por otro lado las organizaciones proporcionan compensaciones a sus empleados con el propósito de mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición dado que ésta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

Por lo que se define la compensación o proceso de recompensa como: "La gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor".⁶⁹

⁶⁹ <http://ww.rhh-wb.com/Compensacion.html>

b) Objetivos

- Reflejar la política empresarial.
- Contar con la participación del trabajador.
- Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Obedecer a una visión a largo plazo.
- Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.

Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles.

c) Tipos de compensación.⁷⁰



La información contenida en este capítulo servirá para la realización de la investigación de campo, y demostrar el entorno en el que se fundamenta, como lo es: la gestión del recurso humano en base al modelo japonés, la capacitación y el clima organizacional; con el propósito de proponer el modelo japonés sobre gestión del recurso humano a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

⁷⁰ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta Edición, Mc. Graw Hill, Junio 2001, Bogotá Colombia, página 410

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DEL RECURSO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia radica en identificar la situación actual, para luego realizar una propuesta basada en el modelo japonés para la gestión del recurso humano a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; ya que con su práctica se obtendrá un mejor clima organizacional, observando los distintos elementos que intervienen; mejores procesos de capacitación, un mejor liderazgo, buena comunicación entre empleados y jefes inmediatos; en el cual se pueden observar las fortalezas y debilidades que posee la institución en estudio.

B. OBJETIVOS.

1. General

Conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla sobre el modelo japonés para la gestión del recurso humano.

2. Específicos.

- Determinar si la Alcaldía Municipal de Santa Tecla aplica el modelo japonés sobre gestión del recurso humano.
- Realizar un diagnóstico sobre la gestión del recurso humano en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para conocer las relaciones interpersonales con las que ésta cuenta.
- Proponer el modelo Japonés sobre la gestión del recurso humano, a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para mejorar el clima organizacional.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Es importante resaltar que el enfoque de la investigación fue exclusivamente cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y análisis estadísticos, los cuales presentan las siguientes características: Aplicación de la lógica o razonamiento deductivo, la comunicación y demostración de teorías, la medición objetiva de variables, la recolección se basa en instrumentos estandarizados y la aplicación de estadística en el análisis de datos.

Por lo tanto, para ésta investigación se utilizaron las técnicas e instrumentos que ayudaron a describir de manera organizada y ordenada los resultados, mostrando las conclusiones y recomendaciones según el problema planteado.

1. MÉTODO.

En la investigación se utilizó el método científico, el cual permitió mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, dado que éste método admite la observación de un problema, su formulación, diseño de estudio, trabajo de campo, recolección de datos y procesamiento de los mismos, además permite exponer los resultados y realización de un informe.

De igual forma se utilizaron métodos auxiliares los cuales se detallan a continuación:

❖ Analítico.

Este método consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Teniendo como principal propósito realizar un estudio a cada uno de los elementos de la gestión del recurso humano y a la determinación de un conjunto de factores o componentes vinculados al desarrollo de las actividades laborales de los empleados de dicha institución, los cuales intervienen en el clima organizacional.

❖ Síntesis

Consiste en la integración de todas las partes, sin dejar de lado elementos relevantes de la investigación y logrando así identificar los factores que de una u otra manera afectan la efectividad de los empleados.

❖ Deductivo

También se utilizó el Método Deductivo, el cual es un procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. Este permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información; permitiendo a los investigadores llevarlo de lo conocido a lo desconocido, además de fundamentarse en conceptos generales y deducir suposiciones a través de un razonamiento lógico con poco margen de error.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación con el cual se hizo el diagnóstico y posteriormente una propuesta a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla son: El **método descriptivo**, porque se buscó la relación existente entre las variables planteadas y se pudo describir las situaciones y los eventos, además detallar las funciones de los empleados que fueron sometidos a análisis. El **método explicativo** ya que éste ayudó a buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

3. TIPO DE DISEÑO

La investigación se definió como **no experimental**, de tipo transeccional, porque no se realizó una manipulación de variables, únicamente se recolectó la información para describir la situación actual y establecer la relación existente entre las variables en un momento y lugar determinado.⁷¹

⁷¹ Metodología de la Investigación; Sampieri, Baptista, Fernández; Editorial McGraw-Hill, año 2003, Pág. 191-196.

4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, ubicada en Segunda Avenida Norte entre primera y tercera calle poniente, Número 2-3, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para realizar el trabajo de investigación se utilizaron dos fuentes principales, las cuales se detallan a continuación:

a) Primarias

Son aquellas que proporcionan datos de primera mano, los cuales dan un acercamiento o relación directa entre el objeto de estudio y el investigador.

Por medio de ésta fuente se obtuvo información de las personas directamente relacionadas con la investigación, como son los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

b) Secundarias

Consiste en aquella información documentada que sirve como base para realizar una comparación entre los datos obtenidos de las fuentes primarias y el conocimiento teórico, por ello se tomó en cuenta tesis y libros relacionados con el tema de investigación, documentales, así como también leyes, reglamentos y sitios web.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

a) Entrevista

Se utilizaron grabaciones y apuntes, con el fin de conocer la opinión de los directores, subdirectores y jefes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, a través de ésta se obtuvo información sobre el tema en estudio.

b) Encuesta

Se diseñó con el fin de recolectar la información necesaria para analizar la situación actual de la institución.

c) Observación directa

La observación se realizó con el fin de conocer la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa tecla; permitiendo estudiar las instalaciones físicas, asignación de espacios para trabajar, así como de equipos, herramientas y condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades.

2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para la realización de la investigación son:

a) Guía de preguntas

Las preguntas fueron elaboradas con el propósito de ampliar y confirmar la veracidad de la información que se obtuvo a través de la aplicación de los cuestionarios.

b) Cuestionario

Se utilizó para la elaboración de una serie de preguntas cerradas, de opción múltiple y preguntas abiertas, con la finalidad de obtener información sistemática y ordenada; la cual fue dirigida al personal administrativo y operativo.

c) Presencia física

Se realizaron visitas a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para determinar a través de la observación directa, la actitud, la atención al cliente interno y el ambiente laboral de la institución.

E. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Las personas de las cuales se obtuvo la información, fueron las siguientes:



F. UNIVERSO Y MUESTRA

A continuación se detalla el universo y la forma en que fue calculada la muestra.

1. Determinación del universo

Para la realización de la investigación se tomaron en cuenta 856 empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y se dividió de la siguiente manera:



2. Cálculo de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para población finita así:

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

| DONDE: | POR TANTO |
|--|---------------|
| n= tamaño de la muestra o número de elementos de la muestra | |
| P= Probabilidad a favor | P= 0.5 |
| e= Error de estimación (error muestral) | e= 7% |
| Z = Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados | Z= 93% = 1.81 |
| Q= Probabilidad en contra | Q= 0.5 |
| N= Tamaño de la población | 803 |

Es importante destacar que el nivel de confianza (Z) se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal y si al aplicarle el 93% de confianza se trabaja con una posibilidad de error del 7% con el fin de determinar que los datos de la muestra resulten idénticos en la población. Al trabajar con un 93% de confianza se divide entre dos debido a que la curva normal está dividida en dos partes iguales, dando ésta como resultado 46.5 y se divide entre cien, ya que los valores están dados en proporciones (46.5/100 = 0.4650), éste valor se busca en la tabla de áreas bajo la curva normal, cuyo valor es de Z= 1.81

➤ Muestra de empleados: Sustituyendo valores

$$n = \frac{(1.81)^2 \times (803) \times (0.50) \times (0.50)}{(0.07)^2 \times (803-1) + (1.81)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$n = \frac{657.677075}{4.748825}$$

$$\underline{n = 138 \text{ Empleados}}$$

De acuerdo a la muestra obtenida de 138 empleados, de una población de 803 empleados; se determinó el número de empleados a encuestar por unidad, utilizando el método regla de tres simple.

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
EMPLEADOS MUESTRA NÚMERO 1**

| CORRELATIVO | UNIDAD | EMPLEADOS POR UNIDAD | EMPLEADOS A ENCUESTAR |
|-------------|--|----------------------|-----------------------|
| 1 | SECRETARIA | 5 | 1 |
| 2 | DESPACHO ALCALDE | 9 | 2 |
| 3 | SINDICATURA | 4 | 1 |
| 4 | DIRECCION GENERAL | 2 | - |
| 5 | DIRECCION EJECUTIVA | 2 | - |
| 6 | COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES | 2 | - |
| 7 | AUDITORIA INTERNA | 1 | - |
| 8 | INSPECTORIA MUNICIPAL | 10 | 2 |
| 9 | COMUNICACIONES | 8 | 1 |
| 10 | JURIDICO | 3 | 1 |
| 11 | CONTRAVENCIONAL | 7 | 1 |
| 12 | UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES (| 5 | 1 |
| 13 | REGISTRO DE ESTADO FAMILIAR (REF) | 10 | 2 |
| 14 | ARCHIVO | 5 | 1 |
| 15 | ACCESO A LA INFORMACIÓN | 3 | 1 |
| 16 | CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES COMUNITATIOS (CAMCO) | 184 | 32 |
| 17 | OBSERVATORIO | 2 | - |
| 18 | TESORERIA/COLECTURIA/PAGADURIA | 12 | 2 |
| 19 | DIRECCION FINANCIERA | 2 | - |
| 20 | PRESUPUESTO | 4 | 1 |
| 21 | CONTABILIDAD | 12 | 2 |
| 22 | SUB DIRECCION TRIBUTARIA | 3 | 1 |
| 23 | CUENTAS CORRIENTES | 6 | 1 |
| 24 | REGISTRO TRIBUTARIO | 10 | 2 |
| 25 | COBROS Y RECUPERACION DE MORA | 16 | 3 |
| 26 | FISCALIZACIÓN | 2 | - |
| 27 | ADMINISTRACIÓN DE ESPACIOS RECREATIVOS | 15 | 3 |
| 28 | DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL | 2 | - |
| 29 | RECURSOS HUMANOS * | 10 | 2 |
| 30 | PLANIFICACIÓN | 1 | - |
| 31 | TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL (TIM) | 11 | 2 |
| 32 | SERVICIOS GENERALES | 30 | 5 |
| 33 | CIUDAD DIGITAL | 12 | 2 |
| 34 | AREA TECNICA (DESARROLLO HUMANO) | 4 | 1 |
| 35 | SUB DIRECCION DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA | 7 | 1 |
| 36 | SALUD | 8 | 1 |
| 37 | GENERO | 6 | 1 |
| 38 | NIÑEZ Y JUVENTUD | 7 | 1 |
| 39 | EDUCACIÓN | 10 | 2 |
| 40 | DEPORTES | 28 | 5 |
| 41 | TERRITORIAL/DELEGACIONES | 10 | 2 |
| 42 | DESARROLLO RURAL | 7 | 1 |
| 43 | DISTRITO CULTURAL | 18 | 3 |
| 44 | DIRECCION DE DESARROLLO TERRTORIAL | 2 | - |
| 45 | INFRAESTRUCTURA | 8 | 1 |
| 46 | RECURSOS RENOVABLES | 6 | 1 |
| 47 | SANTA TECLA ACTIVA | 4 | 1 |
| 48 | GESTION EMPRESARIAL | 21 | 4 |
| 49 | SUPERVISION Y ATENCION AL CONTRIBUYENTE | 18 | 3 |
| 50 | DESECHOS SOLIDOS | 134 | 23 |
| 51 | AREA TECNICA | 16 | 3 |
| 52 | ESPACIOS DE CONVIVENCIA/PARQUES/ZONAS VERDES | 31 | 5 |
| 53 | ALUMBRADO PUBLICO | 7 | 1 |
| 54 | MANTENIMIENTO VIAL Y OBRA | 7 | 1 |
| 55 | GESTIÓN ESTRATEGICA DE RIESGO | 10 | 2 |
| 56 | PROTECCION CIVIL/CAMBIO CLIMATICO | 17 | 3 |
| 57 | INVESTIGACION Y PROYECTOS | 1 | - |
| 58 | DESARROLLO URBANO | 6 | 1 |
| | TOTAL | 803 | 138 |

***Ejemplo: Unidad de Recursos Humanos:**

Regla de tres simple

803 = Población empleados

n = 138 (Tamaño de la muestra)

10 = Empleados de la unidad (número por unidad)

X = incógnita

$$X = 10 * 138$$

803

X = 2 Empleados de ésta unidad

➤ **Muestra de Jefes:**

Para ésta unidad de análisis se utilizó el **censo**, se entrevistaron a directores, sub-directores y jefes.

| ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA | | |
|-----------------------------------|---|-------------------|
| DETALLE DE CENSO * | | |
| CORRELATIVO | UNIDAD | CARGO |
| 1 | DESPACHO ALCALDE | ALCALDE MUNICIPAL |
| 2 | DIRECCION GENERAL | GERENTE GENERAL |
| 3 | DIRECCION DE DESARROLLO TERRITORIAL | DIRECTOR |
| 4 | DIRECCION DE SERVICIOS PUBLICOS | DIRECTOR |
| 5 | DIRECCION DE RRD Y ACC | DIRECTOR |
| 6 | DIRECCION DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA | DIRECTOR |
| 7 | DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL | DIRECTOR |
| 8 | DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO | DIRECTOR |
| 9 | DIRECCION EJECUTIVA | EJECUTIVA |
| 10 | SUB DIRECCION TRIBUTARIA | SUBDIRECTOR |
| 11 | SUB DIRECCION DE PARTICIPACION CIUDADANA | SUBDIRECTOR |
| 12 | SUB DIRECCION DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA | SUBDIRECTOR |
| 13 | COMUNICACIONES | JEFA |
| 14 | JURIDICO | JEFA |
| 15 | CONTRAVENCIONAL | JEFA |
| 16 | UNIDAD DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES | JEFA |
| 17 | COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES | JEFA |
| 18 | SEGURIDAD Y CONVIVENCIA | JEFE |
| 19 | CUERPO DE ANGENTES MUNICIPALES COMUNITARIOS | JEFE |
| 20 | PRESUPUESTO | JEFA |
| 21 | CONTABILIDAD | JEFE |
| 22 | CUENTAS CORRIENTES | JEFE |
| 23 | REGISTRO TRIBUTARIO | JEFA |
| 24 | COBROS Y RECUPERACION DE MORA | JEFA |
| 25 | FISCALIZACION | JEFE |
| 26 | RECURSOS HUMANOS | JEFA |
| 27 | PLANIFICACION | JEFA |
| 28 | TIM (TECNOLOGIA DE INFORMACION) | JEFE |
| 29 | SERVICIOS GENERALES | JEFE |
| 30 | CIUDAD DIGITAL | JEFE |
| 31 | AREA TECNICA (DESARROLLO HUMANO) | JEFE |
| 32 | SALUD | JEFA |
| 33 | GENERO | JEFA |
| 34 | NIÑEZ Y JUVENTUD | JEFE |
| 35 | DEPORTES | JEFE |
| 36 | TERRITORIAL | JEFE |
| 37 | SANTA TECLA ACTIVA | JEFA |
| 38 | DISTRITO CULTURAL | JEFA |
| 39 | INFRAESTRUCTURA (INFORMATICA) | JEFA |
| 40 | RECURSOS RENOVABLES | JEFE |
| 41 | DESARROLLO URBANO | JEFE |
| 42 | GESTION EMPRESARIAL | JEFE |
| 43 | SUPERVISION Y ATENCION AL CONTRIBUYENTE | JEFE |
| 44 | DESECHOS SOLIDOS | JEFE |
| 45 | AREA TECNICA | JEFE |
| 46 | ESPACIOS DE CONVIVENCIA | JEFE |
| 47 | ALUMBRADO PÚBLICO | JEFE |
| 48 | RED VIAL | JEFA |
| 49 | GESTION ESTRATEGICA DEL RIESGO | JEFE |
| 50 | PROTECCION CIVIL | JEFE |
| 51 | INVESTIGACION Y PROYECTOS | JEFA |
| 52 | REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR (REF) | JEFA |
| 53 | TESORERIA | TESORERO / A |

*No se incluyeron 31 puestos de trabajo, debido a que son personas con agendas muy ocupadas o no tienen personal directamente a su cargo; por lo que no se entrevistaron a: síndico, secretario, concejo municipal, coordinadores y administradores.

G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se utilizó el método de tabulación simple detallando la pregunta, el objetivo que se persigue, así como la respectiva frecuencia de respuestas comunes y clasificar los datos para obtener información relevante.

La información obtenida del cuestionario se presentó en tablas y gráficas con porcentajes que reflejan datos estadísticos de relevancia, para el análisis de cada una de las preguntas se realizó un breve comentario de los datos, lo cual ayudó a enriquecer la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Mientras que la información recopilada de la entrevista se presentó como resumen sobre las conclusiones de la mayoría de las respuestas con mayor similitud.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- ❖ Durante el desarrollo de la investigación dirigida a directores, subdirectores, jefes y trabajadores, se logró cumplir con los objetivos proyectados de la investigación, a través de entrevistas y encuestas dirigidas así a la mayoría de las personas según el censo y muestra calculada.
- ❖ Se contó con accesibilidad de todo el personal para la realización de la investigación.

2. LIMITACIONES

Al realizar la investigación de campo se presentaron limitantes tales como:

- ❖ Demora en la autorización para dar inicio al proceso de recolección de la información.
- ❖ No se realizó entrevista al Alcalde, Gerente General, Director de Desarrollo Humano, Director Ejecutivo y Jefe de Recursos Humanos por diferentes razones como: incapacidades, compromisos políticos o por encontrarse fuera del país.
- ❖ Al momento de realizar las entrevistas y encuestas los empleados no se encontraban dentro de las instalaciones por motivos de trabajo de campo, por lo que se realizaron nuevas visitas.
- ❖ En el área de desechos sólidos no se completaron los cuestionarios por la diversidad de horarios del personal y negatividad de algunos.

I. DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

La elaboración del diagnóstico para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se realizó en base a los resultados obtenidos en las encuestas de la investigación y con la información recolectada, donde se observaron ciertas deficiencias las cuales se muestran a continuación:

1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

En la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la mayoría de los empleados manifestaron conocer la misión y visión de la institución, ésta es transmitida a todos los niveles jerárquicos a través de la difusión del Plan Operativo Anual, Plan Estratégico, correo electrónico, memoria de labores y página web, se observó que se tiene deficiencia, ya que no se encuentran en lugares visibles dentro de las instalaciones de trabajo.

Ahora bien en relación a la práctica de valores estos tienen muchas deficiencias, se observó que no son publicados, los empleados no los conocen y se les da muy poco énfasis, incluso no se encuentran en la página web. Algunos valores como el respeto mutuo son demostrados al momento de resolver diferencias entre compañeros de trabajo pero no se da a conocer. (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No. 1 Y 2 y anexo No. 3, Cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 10 y 23).

2. CALIDAD

En cuanto a la calidad de los procesos desarrollados son considerados con cierta deficiencia, como la atención al cliente interno en cuanto a la entrega de constancias, consultas relacionadas a las prestaciones, uniformes; el proceso de mantenimiento de ciertas áreas como archivo, bodega de desechos sólidos; la inutilización de espacios; el orden; la organización de objetos en desuso.

La calidad en las actividades, funciones, aptitudes, conocimientos y compromiso de cada empleado, además del trabajo grupal o como departamento son medidos a través de la evaluación del desempeño desarrollado anualmente, elaboración del plan operativo anual, contribuyendo a controlar de cierta manera la calidad a nivel institucional (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No. 2 y anexo No. 3, Cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 1, 2).

3. CAPACITACIÓN

Actualmente la Alcaldía cuenta con una área encargada de la formación continua de los empleados dentro de la Unidad de Recursos Humanos, esto como resultado de la cantidad y variedad de unidades dedicadas a diferentes actividades; pese a esto se encuentra deficiencia en el proceso, ya que unidades como niñez y juventud realizan por su cuenta la gestión completa de capacitación sean locales o internacionales; desde el contacto de proveedores, coordinación de las fechas, logística y finalmente proporcionar un informe a la unidad de Recursos Humanos; los temas como derecho de la niñez, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA), herramientas de pedagogía, trabajo con la niñez, o temas de interés internacional impartidos con poca frecuencia.

Entre otras deficiencias se dan pocas capacitaciones a áreas como desechos sólidos, red vial, archivo y alumbrado público.

Según manifestó la mayoría de los empleados las capacitaciones son dirigidas principalmente al servicio y atención al cliente, dirección de personal, finanzas, trabajo en equipo, seguridad ocupacional, género, liderazgo, salud ocupacional, conflictos, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, calidad del desempeño, manejo de estrés, jefes- gestión empresarial, alta gerencia e informática y principalmente a contabilidad gubernamental, considerándolos como temas interesantes, enfocados de acuerdo al área, la especialización y según la necesidad de los diferentes niveles; además han practicado los conocimientos adquiridos en su vida laboral y personal. (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No. 6 y anexo No. 3, Cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 3 a la 6)

4. ESPACIO FÍSICO

La mayoría de los empleados manifestaron que se les proporciona el mobiliario y equipo adecuado para realizar sus funciones; áreas como Desarrollo Humano, Niñez y Juventud, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Distrito Cultural y Género el ambiente físico y la organización de espacios es agradable, cuentan con buena iluminación, ventilación y no existen ruidos altos u otras distracciones que les dificulten concentrarse. No así se encuentra desorden

en archivo y bodega de desechos sólidos. (Según anexo No. 3, Cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 1 Y 2).

5. MOTIVACIÓN

A la fecha la Alcaldía no cuenta con una política de motivación a los empleados de forma escrita, aunque la institución cuenta con una gran cantidad de beneficios y prestaciones adicionales a las de la ley, beneficiándose incluso sus familias, estas prestaciones son: bono anual por \$100.00 entregado en junio, 100% de aguinaldo, seguro de vida, bono alimenticio de cuarenta dólares, para el personal operativo es sumado al salario y para el personal administrativo como directores, sub directores y jefes es entregado mensualmente independiente del salario, paquetes escolares para sus hijos, gratificaciones por retiro voluntario, uniformes, calzado según el área de trabajo, ayuda por fallecimiento de familiar cercano, canasta navideña, bono materno, permiso para continuar los estudios académicos, además el Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios (CAMCO), recibe diplomas y permisos con goce de sueldo, como motivación al buen trabajo. El personal de la Alcaldía se siente satisfecho con su trayectoria y orgulloso de pertenecer a ésta institución, confirmándose con que hay personas que tienen muchos años de servicio. (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No.8 y 9 y anexo No.3, cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 19, 22 a la 24).

6. LIDERAZGO

De acuerdo a lo investigado, los jefes se involucran en el trabajo que se realiza en la unidad, valora las habilidades y destrezas incentivando a la realización del trabajo, corrigen los errores en privado y dan a conocer los logros en público; en su mayoría no tienen favoritismo creando con esto confianza y acercamiento entre jefe y colaborador.

El liderazgo que se practica es participativo, ya que los jefes han logrado que los empleados realicen las funciones o tareas encomendadas a pesar de su ausencia, a la vez se da la

oportunidad de comunicar sus ideas y sugerencias respecto al trabajo, para áreas como Ciudad Digital y Santa Tecla Activa esto es parte de sus funciones.

La opinión de los mandos altos y medios es tomada en cuenta en la elaboración del plan operativo anual, contribuyendo así con el logro de los objetivos de la Alcaldía. (Según anexo No. 3, cuestionario dirigido al personal, preguntas No 10, de la 12 a 16 y anexo No. 2 entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No 4).

7. DISCIPLINA

Según los resultados obtenidos la política y reglamento de comportamiento son aplicadas a todo el personal, las preferencias se dan muy poco, lo cual contribuye a que no haya inconformidades entre los compañeros de trabajo. En cuanto a la retroalimentación se encontró deficiencia, ya que un porcentaje alto manifestó no recibirla.

El proceso que se sigue cuando hay un incumplimiento a las reglas o normas de conducta, primeramente se amonesta, si persiste se solicita traslado a otra área, pese a lo anterior no se observan cambios favorables se llega hasta un despido. (Según anexo No. 2 entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No.3 y anexo No. 3, cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 8 y 11).

8. RELACIONES INTERPERSONALES.

Se determinó que las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros son saludables, ya que trabajan con profesionalismo, colaboración y respeto mutuo, lo cual mejora el trabajo en equipo y la comunicación; e incluso manifestaron que en los convivios se observa bastante armonía, o cuando se quiere alcanzar un fin, se coordina, planifica y todos son uno.

Opinaron que no se realizan actividades de convivencia fuera y dentro del horario de trabajo, demostrando que no se involucran por no conocerlas; para la gran mayoría si se realizan a través de celebraciones de días festivos como: el día de la secretaria, de la madre, del empleado municipal, fiesta navideña y torneos de fútbol.

A nivel institucional se tiene deficiencia ya que por ser una institución con una gran diversidad de áreas y actividades diferentes, pero que deben trabajar en unidad; podemos decir que casi en su totalidad las relaciones deben ser excelentes. En áreas como desechos sólidos, cuerpo de agentes municipales comunitarios y espacios recreativos difícilmente se relacionan, se basan en sus propios intereses o la competencia aparentemente sana promueve la rivalidad y se da protagonismo. (Según anexo No. 3, cuestionario dirigido al personal, preguntas del No. 9 al 12 y anexo No. 2 entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No.3).

9. TRABAJO EN EQUIPO

Se determinó que los empleados trabajan en equipo y practican la solidaridad y cooperación entre compañeros de trabajo, ya que manifestaron recibir colaboración cuando lo necesitan, demostrando el grado de responsabilidad y compromiso en común para alcanzar las metas y objetivos de la Alcaldía, reflejándolo a través de los diferentes proyectos que se desarrollan. (Según anexo No. 3, Cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 17 y 18).

10. COMUNICACIÓN

Se determinó que los medios utilizados son: correo electrónico interno, memorándum, llamadas telefónicas masivas, alta voz y radios. Los tipos de comunicación que se dan son: horizontal, vertical, bilateral o transversal, siendo está de forma fluida y participativa en todos los niveles, con la finalidad de coordinar en el ámbito del quehacer institucional; en áreas como ciudad digital, niñez y juventud, la confianza y apertura es directa a los proyectos a desarrollar.

Según los empleados se les comunican los logros, proyectos y cambios, por lo que se puede denotar que existe una comunicación eficaz lo cual es fundamental para el rendimiento de los empleados. (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No.4 y 5 y anexo No. 3, cuestionario dirigido al personal, pregunta No. 7 y 8).

11. SISTEMA DE COMPENSACIÓN.

Se constató que la mayoría de los empleados se sienten cómodos con los salarios que reciben, quienes hacen una comparación con los salarios que tienen otros empleados en otras instituciones. Considera que éste es acorde a las funciones que desempeñan y manifestaron que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar ya que les brinda estabilidad laboral y mejor calidad de vida. (Según anexo No. 2, Entrevista dirigida a jefaturas, pregunta No. 8 y anexo No. 3, cuestionario dirigido al personal, pregunta N° 21 y 22).

J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ❖ Se determinó que la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, no se encuentran en lugares visibles, así como también los valores no son publicados en la memoria de labores y pagina web institucional.
- ❖ Se identificó que la calidad en la atención de cliente interno necesita aplicar un método de mejora continua.
- ❖ Aunque se cuenta con una unidad encargada de la formación continua de los empleados, algunas áreas las organizan y las gestionan de manera independiente, con la finalidad de que el proceso sea más rápido y eficiente.
- ❖ Se concluyó que áreas como archivo y bodega de desechos sólidos se encuentran desordenadas.
- ❖ Se concluyó que la Alcaldía, no cuentan con una política de motivación escrita, aunque cuenta con prestaciones adicionales a la ley.

- ❖ Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes son saludables, sin embargo por ser una institución con una gran diversidad de áreas y actividades diferentes, el porcentaje de satisfacción es muy bajo.

2. RECOMENDACIONES

- ❖ Se sugiere que la filosofía institucional de la Alcaldía sea colocada en forma visible en cada área, para que los empleados se sientan identificados
- ❖ Capacitar a través de talleres al personal de Recursos Humanos en cuanto a la atención al cliente interno.
- ❖ Reestructurar el proceso de capacitación de manera que se cree confianza en el cumplimiento de las mismas, evitando así la duplicidad.
- ❖ Ordenar las áreas de archivo y bodega de desechos sólidos, así como también proporcionar las herramientas en el tiempo oportuno.
- ❖ Elaborar una política de motivación para que los empleados se sientan satisfechos.
- ❖ Se sugiere la realización de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación de los empleados de la Alcaldía.

CAPÍTULO III

PROPUESTA BASADA EN EL MODELO JAPONÉS SOBRE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

El Modelo Japonés es digno de imitar, porque promueve una mayor relación entre la empresa y el trabajador a través de una consolidación de valores, un sentido de pertenencia y unidad, habilidad para cooperar, establecer relaciones interpersonales a largo plazo, mejorar las condiciones laborales, una alta capacidad de adaptarse a nuevos cambios y una motivación a través de incentivos no estrictamente monetarios, logrando con ello beneficios a largo plazo para ambas partes.

Otros aspectos para la gestión del recurso humano es: el empleo vitalicio, la toma de decisiones por consenso, la comunicación, acción colectiva o en grupo, el sistema retributivo y ascensos por antigüedad, la formación continua, los círculos de control de calidad, el interés de las empresas por la mejora de las condiciones de vida de sus trabajadores creándose el concepto de empresa igual a familia.

La gestión del recurso humano, se encuentra centralizada en el departamento de recursos humanos, el cual se basa en los principios de dirección y gestión de personal y funciona como el núcleo central de todos los asuntos relacionados con los empleados, tiene las decisiones referente a reclutamiento, selección, formación, promoción, rotación de los empleados, jubilación, diseñar carrera profesional de los empleados, de manera que se asegure la completa integración de los miembros en la cultura organizacional.

Las empresas japonesas se basan en los principios creados por la empresa Matsushita, quien se preocupaba profundamente por los empleados como si fueran familia:

- Servicio al público –proporcionar productos de alta calidad y servicios a precios razonables, contribuimos al bienestar de la población;

- Imparcialidad y honestidad – ser justo y honesto en todos nuestros negocios y conducta personal;
- Trabajo en equipo para una causa común – juntar habilidades, basados en el manual, la confianza y el respeto;
- Unir esfuerzo para la mejora – nos esforzaremos constantemente para mejorar nuestras acciones personales y corporativas;
- Cortesía y humildad – respetar los derechos y necesidades de los demás;
- Estar de acuerdo con las leyes naturales – vamos a cumplir con las leyes de la naturaleza y adaptarnos a las condiciones cambiantes que nos rodean;
- Gratitud por las bendiciones – siempre estar agradecidos por todas las bendiciones que hemos recibido.

Estos principios son utilizados tanto en la compañía de Matsushita, como en otras empresas japonesas debido a que los principios son una extensión de los valores culturales japoneses en los negocios.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La propuesta del Modelo Japonés servirá como una herramienta que permitirá mantener las áreas que se encuentran fuertes y mejorar o realizar cambios en las áreas más débiles en cuanto a la capacitación y el ambiente laboral, logrando así mejorar la calidad de vida de los empleados lo cual contribuirá a que la Alcaldía se constituya en una verdadera familia, fortaleciendo así el compromiso institucional, aumentando la motivación y productividad.

B. OBJETIVOS

1. General

Proponer el Modelo Japonés, para mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida de los empleados.

2. Específicos.

- ❖ Detallar los pasos a seguir para desarrollar el modelo japonés.
- ❖ Facilitar herramientas y políticas que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales del personal a través del Modelo Japonés.
- ❖ Describir los beneficios de la aplicación del Modelo Japonés, en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía.

C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Con el fin de difundir la filosofía institucional se propone hacerlo a través de la página web, placas, banners y calendarios, logrando así posicionarse en las mentes del personal y de los usuarios, además de crear identidad, compromiso, honestidad y transparencia, facilitando así el logro de los proyectos y objetivos de la institución con excelencia.

El detalle de los valores actuales y los valores propuestos a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla son los siguientes:

| Valores actuales | Valores Propuestos * |
|--|--|
| <p>INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • RESPETO • SOLIDARIDAD • TRANSPARENCIA • EQUIDAD DE GENERO • CONCERTACION <p>PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDAD • LEALTAD • DISCIPLINA • LIDERAZGO • EFICIENCIA <p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • HONESTIDAD • HONRADEZ • ACTITUD POSITIVA • AMABILIDAD • TOLERANCIA | <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="background-color: #e67e22; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>VOCACIÓN DE SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estamos orientados a servir de forma especial a nuestros usuarios, a través de un servicio superior, amabilidad, iniciativa y actitud positiva. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #27ae60; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos sentimos orgullosos de pertenecer y aportar en lo individual al éxito del equipo, compartimos nuestros conocimientos y esfuerzos en una dirección común en beneficio de la institución y de la ciudadanía. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #6b4696; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>INTEGRIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos con ética, honestidad, responsabilidad, lealtad y fidelidad a los principios que motivan nuestra labor diaria, ayudándonos a actuar mejor ante diferentes circunstancias. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #3498db; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>RESPETO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefes y colaboradores tenemos relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #f39c12; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>DISCIPLINA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos bajo un sistema de calidad, orden y disciplina, lo cual permite que se convierta en un factor medular en nuestra institución. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #e74c3c; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>SOLIDARIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudamos a quien lo necesita sin esperar nada a cambio. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="background-color: #27ae60; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p>EXCELENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados son producto del trabajo sobresaliente, ejecutado con entrega, perseverancia, iniciativa y el espíritu de servicio, buscando así calidad en los pequeños detalles y en los grandes retos. </div> </div> |

*Este rubro no genera ningún costo, ya que es aporte del grupo de investigación. (Enero-2014)

Detalle de propuesta para la difusión de la filosofía:

| FILOSOFÍA | DETALLE | COSTO | CANTIDAD | COSTO TOTAL | DISEÑO |
|---|---|--|--------------------------|--------------------------|---|
|  <p>MISIÓN</p> <p>"Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación del municipio".</p> | <p>BANNER</p> <p>Banner con un logo de la Alcaldía, en fondo blanco, donde se detallan la misión, visión y valores con imágenes representativas al significado de cada uno, la medida será de 2x0.8 mts.</p> | <p>\$16.00</p> | <p>4</p> | <p>\$64.00</p> |  |
| <p>"Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad, una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes".</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vocación de Servicio ❖ Trabajo en equipo ❖ Integridad ❖ Respeto ❖ Disciplina ❖ Solidaridad ❖ Excelencia | <p>Se adecuará al espacio disponible en la página web.</p> | <p>No tendrá ningún costo adicional, ya que será elaborado por la unidad de Tecnología de Información Municipal.</p> | <p>PÁGINA WEB</p> | <p>PÁGINA WEB</p> |  |

| FILOSOFÍA | DETALLE | COSTO | CANTIDAD | COSTO TOTAL | DISEÑO |
|--|---|----------|----------|-------------|--|
|  <p>MISIÓN</p> <p>"Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación del municipio".</p> <p>VISIÓN</p> <p>"Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad, una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes".</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vocación de Servicio ❖ Trabajo en equipo ❖ Integridad ❖ Respeto ❖ Disciplina ❖ Solidaridad ❖ Excelencia | <p>CALENDARIO</p> <p>Calendario con un logo de la Alcaldía, en fondo blanco, donde se detallan la misión, visión y valores con imágenes representativas al significado de cada uno, alternándose en cada mes.</p> | \$2.50 | 800 | \$2,000.00 |  |
| | <p>PROVEEDOR:</p> <p>EMPRESA: Imprenta Gama Print CONTACTO: Lic. Miguel Angel Recinos TELÉFONO: 2222-0300 y 77499621 E-MAIL: gamaprin98@hotmail.com</p> | | | | |
| | PLACAS | | | | |
| | <p>Placas fotográficas de 32.0 x 24.5 tamaño oficio</p> | \$102.50 | 8 | \$820.00 |  |
| | <p>PROVEEDOR:</p> <p>EMPRESA: TOROGOZ CONTACTO: Cristianne Gálvez- Ejecutiva de ventas TELÉFONO: 2260-3609 E-MAIL: torogozmetrocentro@torogoz.com</p> | | | | <p>UBICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DESPACHO DE ALCALDE 2. DISTRITO CULTURAL 3. ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE 4. NIÑEZ Y JUVENTUD |

A continuación se detallan los costos en que incurrirá la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para la elaboración de banner, calendarios y placas:

| FLOSOFÍA | ÁREA SUGERIDA | UBICACIÓN | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | PRECIO TOTAL | COSTO TOTAL |
|---|--|---|-----------------|----------|--------------|-------------------|
| BANNER  | Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios | Entrada Principal | \$16.00 | 1 | \$16.00 | \$64.00 |
| | Género | Salón de Reuniones | \$16.00 | 1 | \$16.00 | |
| | Edificio de la Alcaldía | Entrada principal Ate. Atención contribuyente | \$16.00 | 1 | \$16.00 | |
| | Desarrollo Humano | Sala de espera | \$16.00 | 1 | \$16.00 | |
| |  | | | | | |
| CALENDARIOS  | Se entregarán a todos los empleados que laboran en la Alcaldía. | | \$2.50 | 800.00 | \$2,000.00 | \$2,000.00 |
| PLACAS   | 1. DESPACHO DE ALCALDE | OFICINA | \$102.50 | 2.00 | \$205.00 | \$820.00 |
| | 2. DISTRITO CULTURAL | SALÓN DE INFORMACIÓN | \$102.50 | 2.00 | \$205.00 | |
| | 3. ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE | PASILLO | \$102.50 | 2.00 | \$205.00 | |
| | 4. NIÑEZ Y JUVENTUD | SALÓN DE USOS MÚLTIPLES | \$102.50 | 2.00 | \$205.00 | |
| |  | | | | | |
| COSTO TOTAL | | | | | | \$2,884.00 |

D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para que el plan de capacitación cumpla con las expectativas esperadas, la Alcaldía debe comprometerse con algunas políticas, las cuales se mencionan a continuación:

Establecer un programa de capacitación para mejorar la productividad, eficiencia y desempeño del personal.

La cantidad de capacitaciones corresponderá a las necesidades establecidas en los diagnósticos de necesidades.

Dar prioridad al desarrollo de capacitaciones según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual realizada por la institución.

El comité de capacitación interno, implementará los planes de capacitación dirigidos al personal de la institución con el apoyo de instituciones externas nacionales o internacionales, estudiantes universitarios egresados o instituciones no lucrativas.

Desarrollar capacitaciones especializadas para el comité de capacitación interno, con el fin de actualizar técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje.

El Departamento de Recursos Humanos desarrollará e implementará capacitaciones con técnicas y metodologías con el fin de contribuir al mejor desarrollo, competitividad y productividad de los empleados.

Las capacitaciones a realizar buscarán promover la participación interactiva entre los participantes y el expositor.

Se capacitará en el manejo y control de riesgos, las áreas que tendrán mayor prioridad serán aquellas que tengan mayor índice de incidentes y accidentes de trabajo.

Se capacitará a las áreas que utilizan equipos y herramientas que generan riesgos a la salud de los empleados o ponen en riesgo la salud de terceras personas.

Al finalizar la capacitación se evaluarán los conocimientos adquiridos, tanto teóricos como prácticos en el que se evaluará lo aprendido.

E. PLAN DE CAPACITACIÓN

1. IMPORTANCIA

A través de éste plan se pretende dar un nuevo impulso a la formación de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, buscando ser una herramienta para mejorar las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el puesto de trabajo que desempeña; brindando un mejor aporte a la institución, ya que de esa manera existirá mayor competitividad y productividad.

2. EJECUCIÓN

La ejecución del plan de capacitación estará a cargo de la Unidad de Administración de Personal y del comité de capacitación interno, con apoyo de instituciones externas como estudiantes universitarios egresados, en servicio social, Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) o instituciones no lucrativas, dicho comité se encargará de solicitar con anticipación a las instituciones externas cuando requiera de su apoyo.

Las clases se pueden desarrollar en: video-película, video conferencia, debate y clases teórica – práctica.

El plan de capacitación se desarrollará de la siguiente manera:



NOTA: ver formato en anexos (* No. 4, **No. 5, *** No. 6, ****No. 7)

3. RECURSOS A UTILIZAR

Para llevar a cabo el plan de capacitación se debe contar con los siguientes recursos:

| a) Humanos | b) Materiales | c) Financieros |
|--|--|--|
|  <p>Es indispensable que el comité de capacitación interno y el recurso humano involucrado que desarrollará este modelo esté calificado, con el fin de lograr excelentes resultados; lo cual ayudará a fortalecer el ambiente laboral. Además el Departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y dar continuidad a todas las actividades a implementar.</p> |  <p>Para su implementación es necesario contar con los recursos básicos, como son: cañón, laptop, cámara fotográfica, pizarras acrílicas, materiales didácticos y/o de apoyo, micrófono, papelería, impresoras y equipo de organización.</p> |  <p>Para la ejecución es importante estimar y distribuir los recursos económicos ya existentes de la administración Municipal, logrando con esto una reducción en los costos, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria a la Alcaldía Municipal.</p> |

CAPACITACIONES:

| 1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|---|--|
| MÓDULO I: RELACIONES INTERPERSONALES | |
| OBJETIVO | Determinar la importancia de las relaciones humanas y el nivel de influencia para el desarrollo de las relaciones interpersonales. |
| CONTENIDO | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Generalidades e importancia de las relaciones humanas. ❖ Los factores que ponen en funcionamiento las relaciones humanas. ❖ Integración de la personalidad. ❖ Relaciones interpersonales. </div> <div style="width: 30%; padding-left: 10px;"> <p>IMPARTIDO POR: Comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> <p>CUPO: 240 personas /6 grupos de 40 personas.</p>  <p>INVERSIÓN: \$563.00* (incluye material, refrigerio y diploma de participación)</p> </div> </div> |
| METODOLOGÍA | <p>Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, clases de relaciones humanas y relaciones interpersonales, interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir experiencias, dinámicas, debate y video.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>RECURSOS: Se entregará, a cada participante material impreso con los contenidos del taller.</p> <p>DIPLOMA: se entregará al participante que apruebe la capacitación.</p>  </div> |
| DURACIÓN: | Se impartirá en 24 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| <p>*La inversión incluye únicamente el costo del refrigerio y material, debido a que el módulo será impartido por el comité de capacitación interno o proveedores externos.</p> | |

| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|---|--|
| MÓDULO II: SERVICIO AL USUARIO | |
| OBJETIVO | Determinar la importancia de brindar un buen servicio a través de la interacción del empleado/usuario de la Alcaldía Municipal. |
| CONTENIDO | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Generalidades e importancia de los servicios. ❖ Tipos de Servicios ❖ Calidad en el Servicio </div> <div style="width: 35%;"> <p>IMPARTIDO POR: Comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> <p>CUPO: 150 personas/3 grupos de 50 personas.</p>  <p>INVERSIÓN: \$312.50* (incluye material, refrigerio y diploma de participación)</p> </div> </div> |
| METODOLOGÍA | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, tipos de servicios, interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir experiencias, dinámicas, debate y video.</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p>RECURSOS: Se entregará, a cada participante material impreso con los contenidos del taller.</p> <p>DIPLOMA: se entregará al participante que apruebe la capacitación.</p>  </div> </div> |
| DURACIÓN: | Se impartirá en 12 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| <p>*La inversión incluye únicamente el costo del refrigerio y material, debido a que el módulo será impartido por el comité de capacitación interno o proveedores externos.</p> | |

| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|--|--|
| • MÓDULO III: HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL | |
| OBJETIVO | Proporcionar los conocimientos y las medidas que el personal debe poner en práctica en el desempeño de sus funciones. |
| CONTENIDO | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Normas de Seguridad ❖ Manejo seguro de herramientas manuales. ❖ Prevención de riesgos laborales. ❖ Prevención de lesiones por manejo de cargas. </div> <div style="width: 35%;"> <p>IMPARTIDO POR: Comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> <p>CUPO: 90 personas/3 grupos de 30 personas.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>INVERSIÓN: \$195.50* (incluye material, refrigerio y diploma de participación)</p> </div> </div> |
| METODOLOGÍA | <p>Exposición de conceptos, generalidades, importancia, concientización y ejemplificación de las temáticas seleccionadas.</p> <p>Exposición de casos y tiempo para demostración de posiciones, levantamiento de cargas y ejercicios de relajación.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>RECURSOS: Se entregará, a cada participante material impreso con los contenidos del taller.</p> <p>DIPLOMA: se entregará al participante que apruebe la capacitación.</p> <div style="text-align: center;">  </div> </div> </div> |
| DURACIÓN: | Se impartirá en 12 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| <p>*La inversión incluye únicamente el costo del refrigerio y material, debido a que el módulo será impartido por el comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> | |

| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|--|---|
| • MÓDULO IV: MEJORA CONTINUA | |
| OBJETIVO | Proporcionar técnicas y estrategias que mejoren los procesos y servicios, optimizando factores de innovación |
| CONTENIDO | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administración efectiva del tiempo. ❖ Como ser competitivo en lo que hago. ❖ La actitud hace la diferencia. ❖ Mejora continua-círculos de calidad. ❖ La calidad y la competitividad. ❖ Herramientas de gestión para la mejora continua. <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 60%;"> <p>IMPARTIDO POR: Comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> <p>CUPO: 245 personas/ grupos de 35 personas.</p>  <p>INVERSIÓN: \$527.75* (incluye material, refrigerio y diploma de participación)</p> </div> <div style="width: 35%; padding-top: 20px;"> <p>RECURSOS: Se entregará, a cada participante material impreso con los contenidos del taller.</p> <p>DIPLOMA: se entregará al participante que apruebe la capacitación.</p>  </div> </div> |
| METODOLOGÍA | <p>Exposición de conceptos, generalidades, importancia y ejemplificación de las temáticas seleccionadas. Tiempo para compartir experiencias, dinámicas, debate y video.</p> |
| DURACIÓN: | Se impartirá en 28 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 md. |
| <p>*La inversión incluye únicamente el costo del refrigerio y material, debido a que el módulo será impartido por el comité de capacitación interno y proveedores externos.</p> | |

EVALUACIÓN SOBRE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LOS PARTICIPANTES.

PROCESO PARA LA EVALUACIÓN

- ❖ Para evaluar las capacitaciones y el nivel de aprendizaje adquirido por cada participante, deben realizarse exámenes uno teórico y otro caso práctico.
- ❖ La valoración será del 30% para el examen teórico y el 70% para el caso práctico.
- ❖ El tiempo de la evaluación dependerá del grado de dificultad del tema impartido.

Los costos en que se incurrirá para impartir las capacitaciones propuestas son los siguientes:

| MÓDULOS | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO DEL MÓDULO |
|---|--------------------|----------|-----------------|--------------|-------------------|
| RELACIONES INTERPERSONALES  | Diplomas | 240 | \$0.75 | \$180.00 | \$563.00 |
| | Refrigerios | 240 | \$1.25 | \$300.00 | |
| | Agua purificada | 240 | \$0.20 | \$48.00 | |
| | Papelería y útiles | | | \$35.00 | |
| | | | | | |
| SERVICIO AL USUARIO  | Diplomas | 150 | \$0.75 | \$112.50 | \$312.50 |
| | Refrigerios | 150 | \$1.00 | \$150.00 | |
| | Agua purificada | 150 | \$0.20 | \$30.00 | |
| | Papelería y útiles | | | \$20.00 | |
| | | | | | |
| HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL  | Diplomas | 90 | \$0.75 | \$67.50 | \$195.50 |
| | Refrigerios | 90 | \$1.00 | \$90.00 | |
| | Agua purificada | 90 | \$0.20 | \$18.00 | |
| | Papelería y útiles | | | \$20.00 | |
| | | | | | |
| MEJORA CONTINUA  | Diplomas | 245 | \$0.75 | \$183.75 | \$527.75 |
| | Refrigerios | 245 | \$1.00 | \$245.00 | |
| | Agua purificada | 245 | \$0.20 | \$49.00 | |
| | Papelería y útiles | | | \$50.00 | |
| | | | | | |
| COSTO TOTAL | | | | | \$1,598.75 |

F. POLÍTICA DE MOTIVACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se pudo constatar que los trabajadores están motivados, debido que la Alcaldía se ha preocupado por ofrecerles 'bienestar, a través de muchas prestaciones adicionales que reciben, beneficiando así al grupo familiar.

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | PÁGINA |
| POLÍTICA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA. | REVISIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: |
| OBJETIVO | Definir las acciones a seguir por la unidad de Recursos Humanos, para motivar a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, a través de las prestaciones adicionales a la ley, tanto monetarias como no monetarias. | |
| ALCALCE | Esta política será aplicada a todo el personal permanente, incluyendo todos los niveles operativos. | |
| RESPONSABLES | Dirección de Desarrollo Institucional: Será encargada de definir los procesos a seguir para otorgar las prestaciones a los empleados Departamento de Recursos Humanos: Esta será encargada de velar o monitorear el cumplimiento de ésta política Empleados: Deberán informar a jefes inmediatos sobre el no cumplimiento o notificar a la Unidad de Administración de Personal. | |
| DEFINICIONES | Prestaciones adicionales: Son las prestaciones adicionales a las de la ley, que el empleado recibe. Monetarias: Es la retribución de dinero que recibe el empleado ya sea en bono u otro aporte que realiza la institución. No monetarias: Son las prestaciones que recibe el trabajador de su empleador, que no son intercambiables por dinero e irrenunciables. | |

| | | |
|--|--|----------------------------------|
|  | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | PÁGINA |
| POLÍTICA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA. | REVISIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: |
| DESARROLLO | | |
| PRESTACIÓN | REQUISITOS | |
| BONO MATERNO  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Haber cumplido como mínimo seis meses de laborar en la Alcaldía. ❖ El bono es entregado a la madre del bebé y si son gemelos se entregará doble bono. | |
| BONO DE MEDIO AÑO  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Será entregado en el mes de junio. ❖ Entre las fechas del 17 y 30 de junio. | |
| SEGURO DE VIDA  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Llenar formulario en Unidad de Recursos Humanos. ❖ Para todos los empleados permanentes. ❖ Se analizarán las condiciones de la aseguradora cada año. | |
| BONO ALIMENTICIO DE \$40.00  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ A empleados operativos es sumado al salario. ❖ A directores, sub-directores y jefes, será entregado en efectivo. ❖ Será abonado en la fecha establecida para hacer el pago de salario. | |
| PAQUETES ESCOLARES  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los empleados tienen que inscribir a sus hijos, detallando edad y grado de escolaridad. ❖ Entregados al inicio del año. | |

| | | |
|--|--|----------------------------------|
|  | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | PÁGINA |
| POLÍTICA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA. | REVISIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: |
| DESARROLLO | | |
| PRESTACIÓN | REQUISITOS | |
| UNIFORMES  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitar a través de cada unidad las tallas de cada empleado. ❖ Entrega de uniformes entre enero y febrero. | |
| CALZADO  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitar tallas de calzado del personal de desechos sólidos y personal del Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios (CAMCO). ❖ Entrega de zapatos entre enero y febrero. | |
| AYUDA POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR EN PRIMER GRADO DE CONSANGUINEIDAD:  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibir notificación del jefe inmediato. ❖ Solicitar al empleado la partida de defunción. ❖ Entrega de la ayuda monetaria por fallecimiento de familiar. | |
| PERMISO PARA CONTINUAR CON LOS ESTUDIOS ACADÉMICOS:  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentar constancia de estudios universitarios o técnicos. ❖ Tramitar firma de permiso con jefe inmediato para la concesión del permiso. | |
| CANASTA NAVIDEÑA  | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Al personal administrativo se entregará una gift-card según el costo de canasta. ❖ Para el personal operativo recibirán la canasta navideña, en la segunda semana de diciembre. | |

| | | |
|--|---|--------------------------|
| | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | PÁGINA |
| POLÍTICA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA. | REVISIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: |
| DESARROLLO DE OTRAS ACTIVIDADES | | |
| ACTIVIDAD | MECÁNICA | |
| CELEBRACIONES ESPECIALES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. ❖ Por ejemplo (Día del empleado municipal, día de la secretaria, día del contador, etc.) | |
| EVENTOS DEPORTIVOS | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentarán un comportamiento de equipo. ❖ Armar los equipos con sus nombres. ❖ Determinar las fechas que se llevarán a cabo los partidos. | |
| CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se elaborará detalle de cumpleaños del mes de todas las unidades, las cuales deberán ser colocadas en las carteleras. ❖ Organizar celebraciones para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución. | |

La elaboración de esta política de motivación no genera ningún costo, ya que es un aporte del grupo investigador. (Enero-2014).

G. RELACIONES INTERPERSONALES

A través del modelo japonés se crea un espíritu de relación con la empresa trabajador, logrando que los empleados se sientan incluidos y parte de esta misma creando así armonía, por lo que se propone una serie de actividades a realizar.

| | | |
|-------------------|--|--|
| OBJETIVO | Proporcionar una serie de ventajas como una baja conflictividad, capacidad de buena reacción a los cambios, alta competitividad, fidelización de los trabajadores a las tareas, fines de la alcaldía a largo plazo y crear un espíritu de grupo. | |
| DESARROLLO | <p>ACTIVIDADES GRUPALES</p>  | Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados para que se fortalezcan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación entre todo el personal. |
| | OBJETIVO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.  |

|  |  ACTIVIDAD: DÍA DE LA MADRE | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------------|-----------------|--------------|-------|--|---|---------|---------|---------|
| DINÁMICA | MECÁNICA | RESULTADOS | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La actividad será desarrollada durante el mes de Mayo. • Las empleadas que son madres presentarán una fotografía, en la que aparezcan con uno o más de hijos. • Se darán a conocer algunos aspectos a evaluar en la fotografía. • Las fotografías serán entregadas en el Departamento de Recursos Humanos, quienes se encargarán de colocarla en cartelera (manteniendo el cuidado de no dañar la fotografía). • Una vez colocadas en carteleras, se colocará un buzón; con la finalidad que las personas se pregunten de que se trata o para que es. • El Departamento de Recursos Humanos elegirá un jurado, quienes calificarán la fotografía que cumple con los requisitos. | <ul style="list-style-type: none"> • Decorar la cartelera con pequeños detalles, ya que el detalle principal serán las fotografías. • La comunicación del concurso deberá ser una semana antes de que inicie el mes de mayo y será dirigida a todo el personal. • Incentivar la participación a través de las jefaturas, esto creará una mejor relación entre jefes y empleados. • Invitar a las madres al sorteo el cual deberá ser el día de la celebración. |    | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La madre ganadora será publicada en la página web, como motivación. • Premio sorpresa (una cena con sus hijos). | COSTOS DE PREMIO: | | | | | | | | | | |
| | <table border="1" data-bbox="828 1459 1534 1543"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>CANTIDAD</th> <th>PRECIO UNITARIO</th> <th>PRECIO TOTAL</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">\$40.00</td> <td style="text-align: center;">\$40.00</td> <td style="text-align: center;">\$40.00</td> </tr> </tbody> </table> | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO | | 1 | \$40.00 | \$40.00 | \$40.00 |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO | | | | | | | |
| | 1 | \$40.00 | \$40.00 | \$40.00 | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--------------|---------|
|  | ACTIVIDAD: DÍA DEL PADRE  | | | |
| DINÁMICA | MECÁNICA | RESULTADOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La actividad será desarrollada durante el mes de Junio. • Los empleados que son padres presentarán una fotografía, en la que aparezcan con uno o más hijos. • Se darán a conocer algunos aspectos a evaluar en la fotografía. • Las fotografías serán entregadas en el Departamento de Recursos Humanos, quienes se encargarán de colocarla en cartelera (manteniendo el cuidado de no dañar la fotografía). • Una vez colocadas en carteleras, se colocará un buzón; con la finalidad que las personas se pregunten de que se trata o para que es. • El Departamento de Recursos Humanos elegirá un jurado, quienes calificarán la fotografía que cumple con los requisitos. • El padre ganador será publicado en la página web, como motivación. • Premio sorpresa (una cena con sus hijos) | <ul style="list-style-type: none"> • Decorar la cartelera con pequeños detalles, ya que el detalle principal serán las fotografías. • La comunicación del concurso deberá ser una semana antes de que inicie el mes de junio y será dirigida a todo el personal. • Incentivar la participación a través de las jefaturas, esto creará una mejor relación entre jefes y empleados. • Invitar a los padres al sorteo el cual deberá ser el día de la celebración. |    | | |
| COSTOS DE PREMIO: | | | | |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO |
| | 1 | \$40.00 | \$40.00 | \$40.00 |
| Cena en restaurante de elección de padre ganador. |  | | | |

|  | | ACTIVIDAD: “DÍA DE GALLETAS O COOKIES DAY”  | | |
|---|---|---|--------------|---|
| DINÁMICA | | MECÁNICA | | RESULTADOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Para ésta actividad se podrán unir dos, tres o cuatro departamentos quienes preparan un día de galletas, lo cual significará que estos deberán coordinarse para organizar el día de su actividad • Los grupos deberán inscribirse en el Departamento de Recursos Humanos. • El Departamento de Recursos Humanos será quien asignará las fechas según los grupos inscritos. • El tiempo establecido para la realización de la actividad será de 7:10 a 7:30 a.m. (20 minutos) tiempo en el cual se dará la bienvenida a los compañeros de trabajo y entregará la galleta. | | <ul style="list-style-type: none"> • Armar equipos de trabajo, conformados por dos, tres o cuatro departamentos. • Se presentará una programación de 5 días. • La elección del equipo ganador podrá ser por un jurado o por Votación individual de cada empleado. • En caso de seleccionar un jurado deberá asistir a todas las actividades y si es por votación se deberá colocar en buzón. • Distribuir las tarjetitas (colocarlas en la entrada del departamento de recursos humanos y en lugares accesibles para todos) • Cada equipo organizará la actividad con galletas y un café o lo que prefieran, podrán decorarlas, hacerlas ellos mismos, traer a santa, música de villancicos, etc es decir todo alusivo al eslogan elegido. • Enviar correos electrónicos informando la mecánica y la programación, para motivar a que asistan. | |    |
| COSTO DE LOS PREMIOS: | | | | |
| DESCRIPCIÓN | CANT. | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO |
| | 10 | \$15.00 | \$150 | \$150.00 |
| Vales de supermercado. |  | | | |
| | | <p>La premiación se hará el día de la cena navideña o un día antes de salir de vacaciones de semana santa.</p> | | |

| | ACTIVIDAD: “LLEGÓ LA NAVIDAD”  | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|-----------------|--------------|-------|-------------------------------------|----|---------|----------|----------|--|---|
| DINÁMICA | MECÁNICA | RESULTADOS | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Los empleados podrán regalar galletas, dulces, chocolates, etc, a las personas que prefieran según simpatía o amistad; estos regalitos serán depositados en las botas según el departamento al que pertenezca la persona a quien se le dará el regalo. Luego la persona podrá pasar por la cartelera y revisar la bota correspondiente a su departamento y si encuentra un regalito dirigido a él podrá tomarlo y deberá guardar la tarjetita recibida. Las tarjetitas serán utilizadas el día programado para la premiación. Premio sorpresa. | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de botas con diferentes diseños navideños. Colocar una bota para cada departamento en las siguientes carteleras: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edificio de la Alcaldía. ✓ Desechos sólidos. ✓ Oficinas del Cafetalón. ✓ Desarrollo Humano. ✓ Cuerpo de agentes municipales comunitarios. Colocar el nombre del departamento a cada bota según la ubicación que le corresponda. Enviar correos electrónicos informando la mecánica así: En ésta navidad deseamos invitarlos a participar en un concurso o dinámica navideña, en el cual se utilizará el eslogan: “Llegó la Navidad” en ésta actividad tu podrás enviar un regalo (detallito) a los compañeros que prefieras. La fecha de premiación será: la que designe la unidad de recursos humanos. Se estarán dando más detalles en el transcurso del mes. |    | | | | | | | | | | |
| COSTO DE LOS PREMIOS: | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>CANT.</th> <th>PRECIO UNITARIO</th> <th>PRECIO TOTAL</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tarjetas de regalo al grupo ganador</td> <td>10</td> <td>\$20.00</td> <td>\$200.00</td> <td>\$200.00</td> </tr> </tbody> </table> | DESCRIPCIÓN | CANT. | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO | Tarjetas de regalo al grupo ganador | 10 | \$20.00 | \$200.00 | \$200.00 |  |  |
| DESCRIPCIÓN | CANT. | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO | | | | | | | | |
| Tarjetas de regalo al grupo ganador | 10 | \$20.00 | \$200.00 | \$200.00 | | | | | | | | |

Detalle de los costos para las actividades grupales:

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | COSTO DEL MÓDULO |
|---|---|----------|-----------------|--------------|------------------|
| DÍA DE LA MADRE  | CENA EN RESTAURANTE DE ELECCION DE LA MADRE GANADORA | 1 | \$40.00 | \$40.00 | \$40.00 |
| DÍA DEL PADRE  | CENA EN RESTAURANTE DE ELECCION DEL PADRE GANADOR | 1 | \$40.00 | \$40.00 | \$40.00 |
| DÍA DE LA GALLETA  | PREMIO: VALE DE SUPER MERCADO A CADA INTEGRANTE DEL GRUPO GANADOR | 10 | \$15.00 | \$150.00 | \$150.00 |
| LLEGÓ LA NAVIDAD  | A LOS GANADORE SE LES ENTREGARÁ UNA TARIETA DE REGALO. | 10 | \$20.00 | \$200.00 | \$200.00 |
| COSTO TOTAL | | | | | \$430.00 |

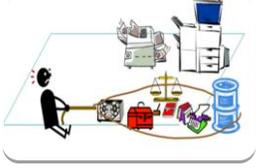
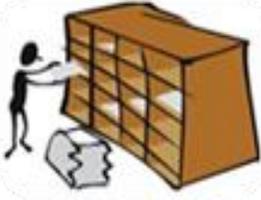
H. ESPACIO FÍSICO

Implementación de las “5S” en el lugar de trabajo en la Alcaldía Municipal Santa Tecla.

Con la implementación, se pretende involucrar a los empleados en el proceso de mejora del puesto de trabajo, productividad y un mejor lugar de trabajo.

| Beneficios de las “5S” |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se hace mucho más rápido el trabajo, a su vez reduciendo operaciones que son sin valor. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orgullo del lugar donde se trabaja, pues un lugar limpio siempre habla de quien lo está trabajando. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mejor imagen ante el cliente, permite que el cliente esté además satisfecho con un producto que viene de un trabajo limpio y ordenado |
| <ul style="list-style-type: none"> • Más espacio para trabajar de una forma más ordenada y libre de averías. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Menos movimientos y traslados inútiles, que lo único que ocasionan son pérdidas de tiempo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, ya que todos se involucran a hacer las cosas bien desde un principio, participando todos juntos haciendo que crezca día con día. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vida útil a los equipos, ya que el trabajador se hace responsable del cuidado de su equipo de trabajo, pues tiene el conocimiento de los posibles accidentes que se pueden ocasionar si no se le da un buen uso al equipo. |

A continuación se detallan los pasos a realizar para las 5" S" en área bodega y archivo.

| PASOS | DISEÑO |
|--|---|
| <p>SEIRI(Seleccionar-clasificar) En el área de archivo y bodega de desechos sólidos se deberá seleccionar las cosas que sirven de las que no son útiles y eliminar lo que no sirve.</p> |  |
| <p>SEITON (Poner las cosas en orden) Las cosas deben mantenerse en orden de tal forma que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten, con el fin de evitar pérdidas de tiempo, se debe definir el nombre o marca que cada artículo tendrá para que sea identificado fácilmente, asignar un lugar específico para cada uno, considerando los lugares más accesibles para los que se utilizan con más frecuencia, identificar los artículos por orden alfabético, número, tamaño o color y colocar etiquetas visibles o código de colores.</p> |  |
| <p>SEISO (limpieza): Se debe hacer lo necesario para mantener los lugares de trabajo limpios y despejados, facilitando el proceso y evitar incidentes y accidentes de trabajo, así se logrará un mejor ambiente en las áreas recomendadas. Eliminando las manchas, mugre, polvo, escritorios inutilizados, sillas, archiveros, equipos, herramientas y así mantener los archivos limpios y las herramientas necesarias para realizar el trabajo.</p> |  |
| <p>SEIKETSU (Mantener) Mantener el lugar de trabajo saludable y limpio, a través de la práctica por la propia persona, impartiendo una capacitación de las 5"s" y luego crear un programa indicando por área, el responsable, listado y lugar donde se debe de implementar.</p> |  |
| <p>SHITSUKE (Disciplina/Compromiso) Seguir sistemáticamente todos los procedimientos de limpieza y orden establecidos en los distintos puestos de trabajo para convertir su mantenimiento en un hábito constante, y así elaborar un programa de trabajo asignando fechas y responsables, aplicar repetidamente la clasificación, orden y limpieza en cada área.</p> |  |

- En la bodega de desechos sólidos, se aplicara una programación de limpieza ya que existe la necesidad de ventilación, eliminar el polvo y eliminar el mal olor del lugar, ya que afecta el desempeño del trabajador, con la implementación de las 5 "s", se logrará una mejora en la calidad del servicio que se preste.

BODEGA DE DESECHOS SÓLIDOS



- Se sugiere aplicar ésta herramienta, ya que se eliminara la suciedad, el polvo excesivo, documentación innecesaria, luego proceder a desechar el mobiliario innecesario y aplicar la limpieza, mejorar la imagen de espacio físico comprando mobiliario, pintar y etiquetar de una mejor forma el archivo.

ARCHIVO



Para aplicar la herramienta de las 5 "S" en el área de archivo y bodega de desechos sólidos, se debe seguir paso a paso el diagrama de flujo, el cual incluye cada una de las actividades: estas contribuirán a que los empleados trabajen en equipo y logren la mejora en cada área.



En la bodega de desechos sólidos no se hará ningún costo adicional para realizar las 5 "S" ya que se utilizará los mismos implementos de limpieza que se usan en la Alcaldía, en cambio en el área de archivo se realizaran los siguientes costos:

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|-----------------------|----------|-----------------|-------------------|
| Mueble de computadora | 4 | \$50.00 | \$200.00 |
| Archivadores | 4 | \$200.00 | \$800.00 |
| Silla secretarial | 4 | \$40.00 | \$160.00 |
| Pintura | 2 | \$85.00 | \$170.00 |
| Brocha | 6 | \$3.50 | \$21.00 |
| Rodillos y bandejas | 3 | \$5.00 | \$15.00 |
| TOTAL | | | \$1,366.00 |

I. COSTOS TOTALES DEL PROYECTO:

A continuación se detallan los costos para la puesta en práctica del Modelo Japonés sobre gestión del recurso humano para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla:

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | CÁLCULO | TOTAL | TOTAL GENERAL |
|--|-----------------------------------|----------------------------|--|-------------------------|-------------------|
| DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL | | | | | \$2,884.00 |
| Banners | 4 | \$16.00 | 4* \$16.00 | \$64.00 | |
| Calendarios | 800 | \$2.50 | 800* \$2.50 | \$2,000.00 | |
| Placas | 8 | \$102.50 | 8 * \$102.50 | \$820.00 | |
| CAPACITACIÓN | | | | | \$1,598.75 |
| DESCRIPCIÓN | MÓDULOS | | | | |
| | Relaciones Interpersonales | Servicio al Usuario | Higiene y Seguridad Ocupacional | Mejora Continua | |
| Diplomas | \$180.00 | \$112.50 | \$67.50 | \$183.75 | |
| Refrigerios | \$300.00 | \$150.00 | \$90.00 | \$245.00 | |
| Agua purificada | \$48.00 | \$30.00 | \$18.00 | \$49.00 | |
| Papelería y útiles | \$35.00 | \$20.00 | \$20.00 | \$50.00 | |
| Sumatoria | \$563.00 | \$312.50 | \$195.50 | \$527.75 | |
| ACTIVIDADES GRUPALES PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | \$430.00 |
| DESCRIPCIÓN | Día de la Madre | Día del Padre | Cookies Day | Llegó la navidad | |
| Cenas | \$40.00 | \$40.00 | | | |
| Vales de Supermercado | | | \$150.00 | \$200.00 | |
| REMODELACIÓN DE ÁREA DE ARCHIVO (APLICANDO 5 "S") | | | | | \$1,366.00 |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | CÁLCULO | TOTAL | |
| Mueble de computadora | 4 | \$50.00 | 4 * \$50.00 | \$200.00 | |
| Archivadores | 4 | \$200.00 | 4 * \$ 200.00 | \$800.00 | |
| Silla secretarial | 4 | \$40.00 | 4 * \$40.00 | \$160.00 | |
| Pintura | 2 | \$85.00 | 2 * \$85.00 | \$170.00 | |
| Brocha | 6 | \$3.50 | 6 * \$3.50 | \$21.00 | |
| Rodillos y bandejas | 3 | \$5.00 | 3* \$5.00 | \$15.00 | |
| SUB TOTAL | | | | | \$6,278.75 |
| Imprevistos (11 %) * | | | | | \$690.66 |
| TOTAL | | | | | \$6,969.41 |

*El porcentaje de imprevistos es considerado según la variación en los precios de los proveedores (5%) y un incremento en la cantidad de participantes a las capacitaciones (6%).

J. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

| | | |
|--------------------------|--|--|
| <p>1.INTERNAS</p> | <p>Con recursos propios de la Alcaldía, los cuales pueden incluir en el presupuesto anual los fondos que se requieran para la práctica de esta propuesta.</p> |  |
| <p>2.EXTERNAS</p> | <p>Con el apoyo de Universidades a través de unidad de proyección de social, solicitar alumnos egresados en servicio social para que contribuyan a la formación de los empleados o a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).</p> |   |

K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



PROPUESTA DEL MODELO JAPONÉS SOBRE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

| RESPONSABLE | PASOS | ACTIVIDAD | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 |
|---|-------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Departamento de Recursos Humanos | DISEÑO | Presentación de la propuesta al Departamento de Recursos Humanos. | | | | | | | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos | DIFUSIÓN | Dar a conocer el Modelo Japonés | | | | | | | | | | |
| | | Difusión de filosofía institucional a través de afiches, banners y página web. | | | | | | | | | | |
| | | Dar a conocer la política motivacional. | | | | | | | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos, Comité de capacitación interno y personal de la Alcaldía. | DESARROLLO | Nombrar un comité de capacitación interno | | | | | | | | | | |
| | | Dar a conocer el plan de capacitaciones | | | | | | | | | | |
| | | Dar a conocer las nuevas actividades de relaciones interpersonales | | | | | | | | | | |
| | | Dar a conocer los pasos a seguir para la implementación de la herramienta de la mejora continua | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Ediciones Gránica, año 2006, 450 páginas.
- Ángels Pelegrín Solé y Amadeu JensaTanehashi, Economía de Japón, editorial UOC, año 2011, 173 páginas
- Arthur M. Whitehill, La gestión empresarial japonesa: tradición y transición, editorial Andrés Bello, Año 1994, 351 páginas.
- Ávila Baray Héctor Luis, Introducción a la Metodología de la investigación, editorial ELMAGOAZ, año 2009, 195 páginas.
- Bager Alcalá Ángel, Un timón en la Tormenta, como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa, Ediciones Díaz de Santos, año 2001, 297 páginas.
- Barquero Corrales Alfredo, Administración de recursos humanos parte I, Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Año 1987, 188 páginas.
- Boland Lucrecia, Funciones de la administración. Teoría y Práctica, 1ª edición, Editorial de la Universidad Nacional del Sur, año 2007, 203 páginas.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, año 2001, 699 páginas.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Año 2008, 575 páginas.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, Año 2006, 562 páginas.
- Javier Maqueda Lafuente, Jose Ignacio Llaguno Musons, Marketing estratégico para empresas de servicios, Ediciones Díaz de Santos, Año 1995, 520 páginas.
- Koontz Weihrich Harold, Administración una Perspectiva Global, Editores Mc. Graw Hill Interamericana, Año 2004, 804 páginas.
- Masaakilmai, Gemba Kaizen: Un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua, Editorial McGraw Hill Professional, Año 1997, 384 páginas.

- Masaakilmai, Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa, Grupo editorial patria, Año 1989, 300 páginas.
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 8ª edición, Editorial Pretince Hall, Año 1999, 635 páginas.
- Werther William, Administración de Personal, Editorial McGraw Hill, 4ª. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, Año 1999, 644 páginas.

TESIS

- Aguirre Ibarra Irene Elizabeth, Flores Hernández Marta Irene, Ramos Serrano Carolina, Perfil del Profesional en Administración de Empresas de la Universidad De El Salvador, en el Área de Administración de Recursos Humanos en Base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Universidad de El Salvador, año 2011.
- Bernal Castro Marvin Reynaldo, Diseño de una herramienta de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Universidad Dr. José Matías Delgado”, El Salvador, Año 2009.
- Caridad Chicas Maritza Geraldina, Sánchez López Catarina Elizabeth, Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador, Año 2008.
- Martínez María Guadalupe, La importancia de Kaizen en empresas productivas, Universidad Veracruzana, Año 2009.
- Portillo Arévalo Consuelo Yamileth, Análisis de los canales de comunicación interna de los empleados por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Universidad Dr. José Matías Delgado”, El Salvador, Año 2007.
- Rodríguez Asien Ernesché, Crecimiento Económico, Crisis y Reformas en Japón en las dos Últimas décadas, Universidad de la Habana, año 2012.
- Ramos Alonso Luis Oscar, La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos, Universidad de Valladolid, España, Año 2002.

OTROS DOCUMENTOS

- Censo poblacional de Santa Tecla año 2012.
- Diccionario de Administración y Finanzas. México, Editorial Océano, 1994.
- Ishida Toshihiko Artículo: "Interrelaciones entre los sectores industrial y financiero en el Japón", mayo- Junio 1990
- Juana Oliver Telis, Guía Administración de Recursos Humanos, Programa Consultores PYME con Metodología Agencia de Cooperación Internacional del Japón, México Enero 2009.
- María Pilar Curós, Guía de estudio de la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio, España año 2005.
- Memoria de labores de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla 2011.
- Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, primera a trigésima tercera edición, editores Plaza y Valdés 1998-2006, México.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No. 234, Tomo 281, Año 1983
- Código Municipal, Decreto Legislativo No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Año 1986
- Código Penal, Decreto Legislativo No. 1030, Diario Oficial No. 105, Tomo 335, Año 1997
- Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural de El Salvador, Decreto Legislativo No. 513, Diario Oficial No. 198, Tomo 319, Año 1993
- Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto Legislativo No. 438 del 31 de agosto de 1995, Publicado en el Diario Oficial No. 176, Tomo No. 328 del 25 de septiembre de 1995.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, Año 2000.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo No. 837, Diario Oficial No. 168, Tomo 392, Año 2011
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo No. 301, Diario Oficial No. 38, Tomo 398, Año 2013
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones, Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, Año 2000

SITIOS WEB

- <http://www.santatecladigital.gob.sv/>
- Casa de la transparencia de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla / oficina de acceso a la información pública: acceso.informacion@amst.gob.sv.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no7/milagrojapones.htm>
- <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>
- <http://www.pymesfuturo.com/gerenciaproyecto.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/
- <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- <http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>
- <http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml>
- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-libertad/718>
- http://archive.laprensa.com.sv/19990201/revista_dominical/rdo4.asp
- <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/filosofia>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1820-claves-del-management-japones-en-gestion-de-recursos-humanos>
- <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- <http://books.google.com.gt/books?id=mXjYQZHrO0kC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1820-claves-del-management-japones-en-gestion-de-recursos-humanos.html>
- <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/japon/gestion-de-los-recursos-humanos>
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/justificacion-objetivos-y-bases.html>

ANEXO Nº 1

DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

* ENTREVISTA

* CUESTIONARIO



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



Entrevista dirigida a: _____

Tema de investigación: Modelo Japonés para mejorar el ambiente laboral del recurso humano de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Objetivo: Recolectar información respecto a la situación actual del recurso humano en relación a clima organizacional, capacitación y mejora continua a fin de proponer un nuevo modelo que mejore los resultados en la gestión administrativa.

1. ¿Ha sido transmitida la filosofía institucional a todos los niveles jerárquicos? ¿De qué manera?
2. ¿Considera que el personal de la alcaldía se siente identificado con los objetivos de la institución? ¿Por qué?
3. ¿Considera que las relaciones interpersonales en todas las áreas de la alcaldía están basadas en el respeto mutuo?
4. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?
5. ¿Qué tipo de comunicación se practica en la Alcaldía?
6. ¿Reciben capacitación los empleados? ¿A qué áreas del conocimiento están dirigidas las capacitaciones?
7. ¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo?
8. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados que laboran en la alcaldía?
9. ¿Qué políticas tiene la alcaldía que ayuden a la motivación de los empleados? ¿Si no es así que tipo de motivación utilizan?
10. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?

PARA USO EXCLUSIVO DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE _____

FECHA _____

HORA: _____



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

OBJETIVO: Obtener información para la realización de una investigación de campo con fines académicos, garantizando que la información será manejada de forma confidencial.

INDICACIONES:

- 1 Marque con una "X" la alternativa con la cual está de acuerdo
- 2 Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.

I. PREGUNTAS GENERALES

| | | |
|---|--|--|
| <p>1. EDAD</p> <p>a) 18-29 años <input type="checkbox"/></p> <p>b) 30-39 años <input type="checkbox"/></p> <p>c) 40-50 años <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mayor de 50 años <input type="checkbox"/></p> | <p>2. SEXO</p> <p>a) Femenino <input type="checkbox"/></p> <p>b) Masculino <input type="checkbox"/></p> | <p>3. NIVEL ACADÉMICO</p> <p>a) 6° a 9° grado <input type="checkbox"/></p> <p>b) Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>c) Universitario <input type="checkbox"/></p> <p>d) Estudiante activo <input type="checkbox"/></p> |
| <p>4. ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____</p> | | |
| <p>5. ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE DE TRABAJAR EN LA ALCALDÍA? _____</p> | | |

II. DATOS DE CONTENIDO

| No. | PREGUNTA | CALIFICACIÓN | | | |
|-----|--|--------------|--------------------|-------------------|---------|
| | | 1 No | 2 Algunas veces | 3 Casi siempre | 4 Si |
| 1 | ¿Recibe mobiliario y equipo adecuado para realizar su trabajo? | | | | |
| 2 | ¿En su área de trabajo existen ruidos y otras distracciones que le dificulten concentrarse? | | | | |
| 3 | ¿Recibe capacitación cuando le asignan nuevas tareas o funciones? | | | | |
| 4 | ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido relacionadas con su puesto de trabajo? | | | | |
| 5 | ¿Ha practicado en su trabajo los conocimientos aprendidos en las capacitaciones? | | | | |
| 6 | ¿Son interesantes los temas impartidos en las capacitaciones durante éste año? | | | | |
| 7 | ¿Le comunican los logros, proyectos y cambios que ocurren en la Alcaldía? | | | | |
| 8 | ¿Recibe retroalimentación sobre las políticas y normas de comportamiento dentro de la Alcaldía? | | | | |
| 9 | ¿La Institución fomenta la realización de actividades sociales y de convivencia fuera y dentro del horario de trabajo? | | | | |
| 10 | ¿Se practica el respeto mutuo y confianza entre jefe y compañeros? | | | | |
| 11 | ¿Las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal? | | | | |
| 12 | ¿Su jefe se involucra en el trabajo del departamento? | | | | |
| 13 | ¿Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en su trabajo? | | | | |
| 14 | ¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público? | | | | |
| 15 | ¿Considera que su jefe tiene favoritismo entre sus compañeros? | | | | |
| 16 | ¿Realiza tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe? | | | | |
| 17 | ¿Se trabaja en equipo en su área de trabajo? | | | | |
| 18 | ¿Recibe colaboración de sus compañeros cuando usted lo necesita? | | | | |
| 19 | ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la institución? | | | | |
| 20 | ¿Considera que la Alcaldía le da oportunidades de ascenso? | | | | |
| 21 | ¿Considera que su salario es acorde a las funciones que realiza? | | | | |
| 22 | ¿La Alcaldía le brinda prestaciones adicionales a las de ley? | | | | |
| 23 | ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía? | | | | |
| 24 | ¿Considera que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar? | | | | |
| 25 | ¿Trabajar en esta institución le brinda beneficios para su familia? | | | | |

| | |
|---|----------------------------|
| PARA USO EXCLUSIVO DEL ENCUESTADOR | |
| NOMBRE: _____ | |
| FECHA: _____ | |
| HORA: _____ | No. DE CUESTIONARIO: _____ |

ANEXO N° 2

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA
TECLA**

1. ¿Ha sido transmitida la filosofía Institucional a todos los niveles jerárquicos? ¿De qué manera?

Según lo indicaron los Directores de Desarrollo Institucional y Servicios Públicos, así como también el Director y Subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia, Subdirector Tributario y Jefes de Comunicaciones, Santa Tecla Activa, Presupuesto, Desechos Sólidos, Administración de Espacios Recreativos, Investigación y Proyectos, Género, Protección Civil, Tecnología de la Información, Servicios Generales, Deportes, Ciudad Digital, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo, Área Técnica- administración, la filosofía institucional se da a conocer en talleres, reuniones de socialización, medios impresos, manuales escritos, correo electrónico, página web, reuniones con directores, subdirectores y jefes, reuniones generales con todos los niveles, en capacitaciones, mediante la elaboración y difusión de los planes estratégicos, plan operativo anual, estratégico participativo, los cuales son elaborados por todos los empleados, ayudando a que éstos se apropien de la filosofía, siendo ésta institucional y del municipio y en las cuales se visualizan los objetivos y estrategias que tienen a su base la visión, misión y valores, siendo luego transmitidos a los empleados, la mayoría de las áreas las tienen en sus espacios asignados.

El Jefe de Niñez y Juventud expresó que cuando cambia el organigrama siempre se hace una evaluación de proyectos impactantes y se garantiza su cumplimiento, e involucra a cada área en la creación de valores, misión y visión.

El jefe de Planificación mencionó que hay una capacitación dirigida al personal de nuevo ingreso en la cual se da a conocer la filosofía.

El Jefe de Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios mencionó que no hay ningún grupo específico encargado de transmitirla ni de hacerla realidad aunque es importante que se lleve un control.

El Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales manifestó que si ha sido transmitida de manera descendente del concejo a los directores y de directores a jefes.

Además el Director de desarrollo territorial y los Jefes de Fiscalización, Registro Tributario y Red Vial opinaron que no se dan a conocer a todos los niveles, generalmente es transmitida a mandos altos, por lo cual la cultura organizacional es deficiente y a los departamentos que están fuera de las instalaciones casi no son tomados en cuenta, aunque por la actividad muy intensa no se logran tener sesiones de reflexión periódicas sobre éste tema, lo cual se queda a nivel de jefes.

2. ¿Considera que el personal de la Alcaldía se siente identificado con los objetivos de la Institución? ¿Por qué?

Se entrevistaron a los directores de Desarrollo Institucional, Desarrollo Territorial y Servicios Públicos, Subdirector Tributario, Jefes de Presupuesto, Comunicaciones, Planificación, Protección Civil, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Administración de Espacios Recreativos, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Tesorería, Registro Tributario, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Espacios de Convivencia, Área Técnica- Administración, Director y Jefe de Seguridad y Convivencia, cada uno de ellos manifestaron que los empleados si se sienten identificados con los objetivos institucionales, ya que sirven de guía para planificar cada año los planes operativos y ayuda a comprender que la misión es servirle con compromiso, lealtad y colaboración a la ciudadanía, ya que es una empresa de servicio y se trata de realizar una labor eficiente dándole la mejor atención a los contribuyentes y con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos, además los directores, subdirectores, jefaturas y encargados participan en la elaboración de los procesos y cada uno de éstos está obligado a bajar la información a los niveles operativos y la mayoría lo ha hecho, siendo demostrado en la realización de su trabajo a través de una línea base hacia nuevos horizontes y como parte de la institución que sin sus conocimientos, experiencia y buen servicio no es posible cumplir con los objetivos de la institución, a pesar de esto hay ocasiones en que queda hasta el nivel jerárquico de mandos medios.

Los jefes de Desechos Sólidos, Santa Tecla Activa, Género, Investigación y Proyectos, Gestión Estratégica de Riesgo: expresaron que la gran mayoría está comprometida con los objetivos institucionales en un 80%, y un 20% no lo está, ya que es difícil que el 100% de éstos se sientan identificados, debido a que se tienen empleados de todos los niveles académicos, por desconocimiento, por contradicción, otros se sienten bien y lo demuestran con mística de trabajo pero no en un 100%, otra minoría considera que no se identifican por cuestiones políticas.

El jefe de Deportes y el de Servicios Generales opinaron que el 50% si y el otro 50% no afectando el desarrollo humano y la calidad, por lo que se necesita empoderamiento, siendo los niveles operativos donde más trabajo hay que realizar en ese sentido, pero a niveles bajos no porque a veces los empleados no se comprometen con la Alcaldía.

Por otra parte el Subdirector de Seguridad y Convivencia, Jefe de Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Fiscalización, Ciudad Digital, Registro del Estado Familiar, Red Vial, Supervisión y Atención al Contribuyente expresaron que no, porque no hay una inducción adecuada sobre cuáles son los objetivos, muchos de los empleados desempeñan su trabajo por su salario, más no por los valores y

objetivos de la municipalidad, por la falta de compromiso institucional y en algunas ocasiones el objetivo no está de acuerdo con la unidad de trabajo; hay muchas personas con diferentes ideologías, tienen ciertas contradicciones, hay ciertos disgustos en cuanto al salario que reciben y muchas veces porque no tiene la mentalidad que el trabajo no es únicamente para obtener dinero sino también para servir al ciudadano o no saben cuáles son los objetivos de la institución.

3. ¿Considera que las relaciones interpersonales en todas las áreas de la Alcaldía están basadas en el respeto mutuo?

Según los entrevistados: Director de Servicios Públicos, Subdirección de Seguridad y Convivencia, Subdirector tributario y los Jefes del Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Comunicaciones, Desechos Sólidos, Planificación, Presupuesto, Protección Civil, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales consideran, Fiscalización, Investigación y Proyectos, Tesorería, Registro Tributario, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Espacios de Convivencia, manifestaron que las relaciones interpersonales se practican en todos los niveles, cada quien hace su labor, respeta al resto de compañeros de trabajo, la forma de ser de cada uno de ellos y se colabora de ser necesario; inclusive cuando se quiere alcanzar un fin se coordina, planifica y todos son uno, al mismo tiempo hay mucha comunicación y respeto, en cada departamento se trata de cooperar y mejorar las relaciones de trabajo en equipo que son valores fundamentales para todos. Esto contribuye a realizar mejor el trabajo en un ambiente agradable utilizándolo como base para una buena relación personal, laboral y profesional que cada persona implementa en su puesto de trabajo, se observa bastante armonía especialmente en los convivios. Se da lealtad con mayor frecuencia en mandos altos y medios.

Su práctica contribuye a que exista una buena comunicación y se trabaje en armonía; el personal se identifica mediante su inclusión en los proyectos específicos y en los planes de trabajo ya establecidos. Adicionalmente el jefe de Gestión Estratégica de Riesgo manifestó que siempre practica el respeto y escucha al personal para mantenerlos motivados y mejorar los procedimientos.

El Director de Desarrollo Institucional, Desarrollo Territorial y los Jefes de: Santa Tecla Activa, Género, Administración de Espacios Recreativos, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Seguridad y Convivencia, Área Técnica - Administración, consideran que en la mayoría de los casos se respeta, aunque siempre existen casos de irrespeto, algunas veces en mandos medios y bajos se da por el nivel de estudio, o se tiene dificultad para aplicar éste valor, por estrés de las personas, aunque en todas partes siempre hay algunos detractores; por lo cual debe darse a conocer la importancia de éste, raras veces se falta el

respeto de forma personal, si es así se amonesta, se solicita un traslado y si no se puede solucionar, se despiden a la persona; las relaciones siempre se ven afectadas por relaciones de padrinazgo.

Además los jefes de Servicios Generales, Deportes, Ciudad Digital, Registro del Estado Familiar, Red Vial, Supervisión y Atención al Contribuyente, Director de Seguridad y Convivencia confirmaron que no siempre se basan en los intereses personales, existen muchas áreas en donde hay celo profesional y protagonismo por lo que no pone en práctica éste valor; indican observar personal que no tiene respeto por nadie y creen que es cuestión cultural, considerando que es un valor que se debe practicar en todos los ámbitos de la vida diaria, para fortalecer las buenas relaciones interpersonales y que exista un buen ambiente laboral; muchas personas tienen diferentes puntos de vista y no todos son respetuosos, algunas veces la competencia sana también promueve la rivalidad.

4. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

Según las entrevistas dirigidas a los Directores de Desarrollo Institucional, Servicios Públicos, Desarrollo Territorial y el Subdirector Tributario, Jefe de Comunicaciones, Desechos Sólidos, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Servicios Generales, Contabilidad, Deportes, Administración de Espacios Recreativos, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Niñez y Juventud, Tesorería, Registro Tributario, Cobros y Recuperación de Mora, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo, Área Técnica – administración, Director, subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia, expresaron que los empleados pueden dar sus opiniones, ideas o sugerencias de cómo abordar el trabajo y como mejorar los procedimientos, expresan alternativas para disminuir conflictos o fortalecer sus procesos, éstas inician desde la participación en la elaboración del plan de trabajo anual y el presupuesto, sobre una mejora continua, además tienen la libertad de sugerir la forma de trabajo para mejorar el ambiente laboral e interpersonal, son propositivos y proactivos, esa es la base de un buen trabajo en equipo, se tiene la apertura hacia todos los niveles, se da en reuniones periódicas de trabajo semanal a nivel ejecutivo y de jefaturas, la dificultad se encuentra al momento de bajar la información de jefes a encargados y operativos, además ésta práctica ayuda a mantener motivado al personal

Para las jefaturas de: Santa Tecla Activa, Planificación, Presupuesto, Protección Civil, Ciudad Digital y Red Vial, opinaron que para el personal a su cargo es necesario y deben hacer propuestas, ideas,

sugerencias y aportaciones porque así lo requiere el cargo, siendo éstas tomadas en cuenta para lograr una misma meta, por lo que se da la confianza y la apertura.

El Jefe de Género, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios y Fiscalización, expresaron que se da muy poco, sin embargo se están haciendo esfuerzos para visualizar las acciones de trabajo y poder consolidar involucrándonos todos, aunque el personal operativo no hace muchas sugerencias.

La jefa de Investigación y Proyectos: Considera que hay buena comunicación en todos los niveles jerárquicos.

5. ¿Qué tipo de comunicación se practica en la Alcaldía?

El Director de Desarrollo Institucional y jefe de Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Comunicaciones, Desechos Sólidos, Fiscalización, Ciudad Digital, Área Técnica- Administración manifestaron que se da una comunicación vertical y horizontal, a nivel alto y bajo, es decir hay comunicación en todos los niveles, ya que es propositiva y participativa, directa e indirecta y tiende a ser fluida de arriba hacia abajo y viceversa. Además se da en coordinación en el ámbito del quehacer institucional, de los proyectos que se inauguran, llegando la información muchas veces hasta las jefaturas y pocas veces llega al nivel operativo, es un tema que se sigue mejorando.

El Director de Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Subdirector Tributario, Director, Subdirector y Jefe de Seguridad y Convivencia, jefes de Santa Tecla Activa, Planificación, Género, Protección Civil, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Investigación y Proyectos, Servicios Generales, Deportes, Administración de Espacios Recreativos, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Registro Tributario, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Red Vial, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo y Presupuesto todos opinaron que en la Alcaldía se utilizan diferentes medios de comunicación, siendo estos verbal y escrita; convivios, reconocimientos, actividades recreativas, bilaterales, alta voz, radio de comunicación, memorándum, teléfono, pagina web, asambleas, algunos periódicos, correo institucional, correo externo, radios y megáfonos, reuniones semanales, quincenales y avances con el equipo de trabajo esto contribuye a que las labores se desempeñen más rápido al recibir la información de forma oportuna.

6. ¿Reciben capacitación los empleados? ¿A qué áreas del conocimiento están dirigidas las capacitaciones?

Se entrevistó al Director de Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Desarrollo Institucional, Subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia, Subdirector Tributario y Jefes de Desechos Sólidos, Santa Tecla Activa, Deportes, Administración de Espacios Recreativos, Ciudad Digital, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Seguridad y Convivencia, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Planificación, Registro Tributario, Fiscalización, Investigación y Proyectos, Contabilidad, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente y Área Técnica – Administración, quienes mencionaron que reciben capacitaciones en todos los niveles y áreas de manera permanente locales e internacionales, siendo éstas solicitadas por las jefaturas a los directores y subdirectores y luego enviadas a Recursos Humanos, para que realicen las gestiones necesarias para llevarlas a cabo, los temas principalmente impartidos son en las áreas financiera y contabilidad gubernamental, tributarias, áreas administrativas, análisis financiero, género, convivencia, legal, informática, liderazgo, desarrollo local, participación ciudadana, atención al cliente, trabajo en equipo, desempeño laboral, así como también se les imparte capacitaciones según el puesto que desempeñan, sobre conflictos laborales, relaciones personales, dirección de personal, salud ocupacional, comunicación efectiva, calidad del desempeño. En áreas como Niñez y Juventud se les imparten temas sobre la ley Lepina, herramientas de pedagogía, trabajo con la niñez, derechos de la niñez, generalmente éstas son organizadas por la misma unidad y luego son informadas al Departamento de Recursos Humanos, en ocasiones las personas deben viajar para obtener conocimientos más actualizados y socializar con personas de otros países.

El director de Seguridad y Convivencia y las jefaturas como Presupuesto, Género, Protección Civil, Gestión Estratégica de Riesgo, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Servicios Generales, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, expresaron que las capacitaciones que se imparten están de acuerdo al área que desempeñan y a las necesidades que se tienen, algunas son el manejo de estrés y relaciones personales.

Jefaturas como Comunicaciones y Tecnología de la Información; mencionaron que el área de atención al contribuyente es la que recibe más capacitaciones.

7. ¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo?

Los entrevistados consideran que los empleados si conocen con exactitud las actividades o funciones asignadas a través de los manuales de puestos y sus perfiles, se da específicamente en el proceso de inducción del puesto a través de ellos conocen las actividades que deben realizar y cuando se tienen dudas el jefe tiene la responsabilidad de dirigir, los años de antigüedad en el puesto, el conocimiento y la experiencia hacen más eficiente y fácil la realización del trabajo, sin embargo algunos piensan que hay ocasiones en las que hay que dar retroalimentación, aunque a través del plan operativo anual se va midiendo cada una de las actividades de las diferentes áreas, las cuales tienen una delimitación y límites oficiales, e inclusive mencionan que se hace una agenda de trabajo, reuniones semanales en donde se coordina el trabajo, basándose en los planes generales de la Alcaldía, Director, Subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia, Director de Desarrollo Territorial, Desarrollo Institucional y Subdirector Tributario, jefes de: Comunicaciones, Planificación, Género, Tecnología de la Información, Fiscalización, Servicios Generales, Administración de Espacios Recreativos, Ciudad Digital, Niñez y Juventud, Investigación y Proyectos, Cuentas Corrientes, Red Vial, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo, Registro Tributario y Área Técnica – Administración.

Además para el director de Servicios Públicos y jefes de Desechos Sólidos, Santa Tecla Activa, Presupuesto, Protección Civil, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, hay personas que no reciben inducción correctamente, en el área de deportes consideran que si tal vez algunos desconocen aspectos administrativos o de funcionamiento, otros consideran que conocen sus funciones, pero a veces se generan dudas debido a cambios internos y que siempre se dan imprevistos.

8. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados que laboran en la Alcaldía?

Según las respuestas de los entrevistados las prestaciones adicionales a las de ley son muy competitivas en relación a otras alcaldías y los empleados se sienten satisfechos con ellas, como lo son: seguro de vida, seguro médico, bono alimenticio de \$40.00 para áreas operativas ha sido agregado al salario y para Directores y Jefes es dado en efectivo adicional al salario, bono de medio año pagado en junio, celebración del empleado municipal, canasta navideña o básica, ayuda por muerte de un familiar cercano, bono materno, útiles escolares, promoción o ascensos, diplomas por reconocimiento en áreas como Género y Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, 100 % de aguinaldo, bono navideño, fiesta municipal navideña, viáticos y bonificación, gratificación por retiro voluntario, clínica municipal, algunos puestos reciben zapatos y uniformes; así los expresaron los Directores de Desarrollo Institucional, Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Subdirector Tributario y las Jefaturas de: Comunicaciones, Desechos Sólidos, Santa Tecla Activa, Planificación, Presupuesto, Género, Protección Civil, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Fiscalización, Investigación y Proyectos, Servicios Generales, Deportes, Administración de Espacios Recreativos, Ciudad Digital, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Registro Tributario, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Red Vial, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo, Área Técnica- Administración, Director, subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia.

9. ¿Qué políticas tiene la Alcaldía que ayuden a la motivación de los empleados? ¿Si no es así que tipo de motivación utilizan?

Todos los entrevistados manifestaron que no poseen una política de motivación pero existe motivación a través de convivios, capacitaciones, consideraciones en casos específicos como reconocimiento al rendimiento y a las evaluaciones de desempeño más altas, celebraciones como día de la secretaria, día de la madre, del padre, etc. desarrollo de actividades deportivas, concurso de ascensos, fiestas navideñas, se conceden dos horas para continuar estudiando, felicitación por acciones extraordinarias, gratificaciones al trabajo adicional, bono de medio año, aguinaldo el 100% , pago del salario puntual, bono alimenticio, viáticos , paquete escolar, zapatos, bono materno y se considera política de un buen trabajo, para ser considerado en un ascenso o accesibilidad de estudiar. Manifestaron el Director, Subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia, Directores de Desarrollo Institucional, Servicios Públicos, Desarrollo Territorial, Subdirector Tributario y a Jefaturas de: Comunicaciones, Fiscalización, Cuentas Corrientes, Contabilidad, Red Vial, Gestión Estratégica de Riesgo, Área Técnica- Administración, Deportes, Desechos Sólidos, Ciudad Digital, Administración de Espacios Recreativos, Departamento de la Niñez y Juventud, Planificación, Género, Tecnología de la Información, Investigación y Proyectos, Servicios Generales, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Registro Tributario, Presupuesto, Santa Tecla Activa, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Cobros y Recuperación de Mora ,Espacios de Convivencia, Protección Civil, Supervisión y atención al Contribuyente, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

10. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?

Todos los entrevistados manifestaron que si existe oportunidad de ascenso y lo realizan a través de publicaciones en correo electrónico interno, en cartelera principal del edificio y pueden aplicar todos los empleados siempre y cuando cumplan con los requisitos del puesto, de acuerdo a la experiencia adquirida en ciertas áreas y los años de trabajo ayudan a tener oportunidad de ascenso, ejemplo de ello es el permiso de dos horas de estudio, para aspirar a un mejor puesto, el jefe de tesorería comentó su experiencia la cual inició en el puesto de secretario administrativo, Luego ascendió a jefe de contabilidad y ahora se desempeña como tesorero municipal, es sin lugar a dudas una institución donde se puede hacer carrera, siempre y cuando se actúe apegado a principios, ética y responsabilidad, así expresaron los directores de Desarrollo Institucional, Desarrollo Territorial, Servicios Públicos y el Subdirector Tributario. Así como también Jefes de: Comunicaciones, Desechos Sólidos, Santa Tecla Activa, Planificación, Presupuesto, Género, Protección Civil, Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, Tecnología de la Información, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Fiscalización, Investigación y Proyectos, Servicios Generales, Deportes, Administración de Espacios Recreativos, Ciudad Digital, Niñez y Juventud, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Tesorería, Registro Tributario, Contabilidad, Cobros y Recuperación de Mora, Red Vial, Espacios de Convivencia, Supervisión y Atención al Contribuyente, Gestión Estratégica de Riesgo, Área Técnica – Administración y el Director, subdirector y jefe de Seguridad y Convivencia

ANEXO N° 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL
PERSONAL DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

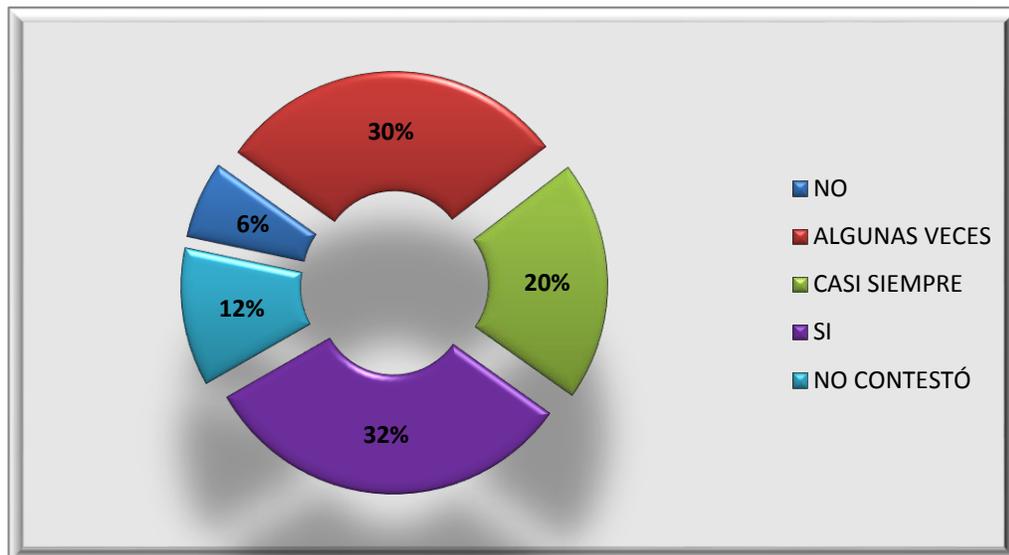
1. ¿Recibe mobiliario y equipo adecuado para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Identificar si el personal recibe mobiliario y equipo adecuado para realizar su trabajo.

TABLA No. 1.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 9 | 7% |
| ALGUNAS VECES | 41 | 30% |
| CASI SIEMPRE | 28 | 20% |
| SI | 44 | 32% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 1



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados manifestaron que se proporciona el mobiliario y equipo adecuado para realizar eficientemente sus funciones.

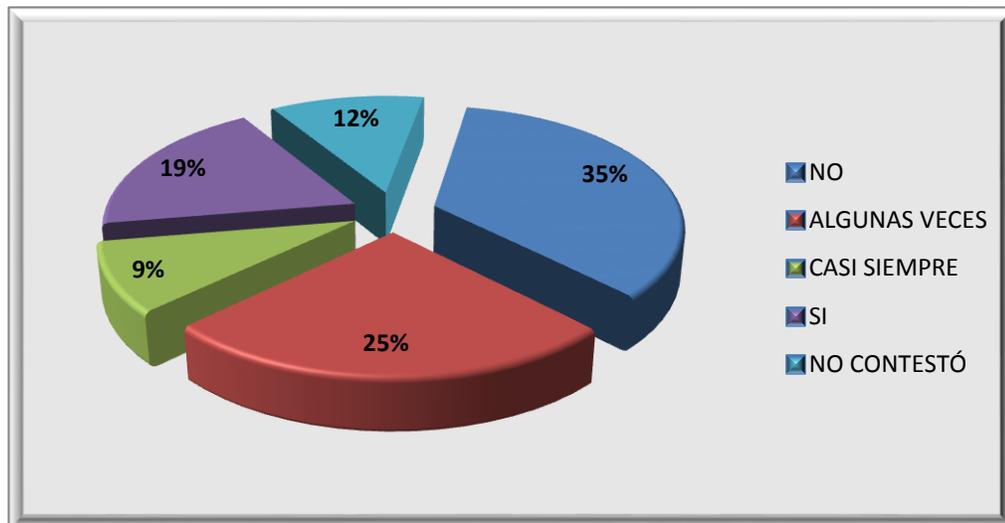
2. ¿En su área de trabajo existen ruidos y otras distracciones que le dificulten concentrarse?

OBJETIVO: Identificar si en el área de trabajo existen ruidos y otras distracciones que le dificulten concentrarse al trabajador.

TABLA No. 2

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|-------------|
| NO | 48 | 35% |
| ALGUNAS VECES | 35 | 25% |
| CASI SIEMPRE | 13 | 9% |
| SI | 26 | 19% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 2



COMENTARIO:

Los encuestados en su mayoría, manifestaron que no existen ruidos y otras distracciones que interrumpen o les dificulten concentrarse en la realización de sus labores, esto contribuye a que exista un ambiente agradable para trabajar.

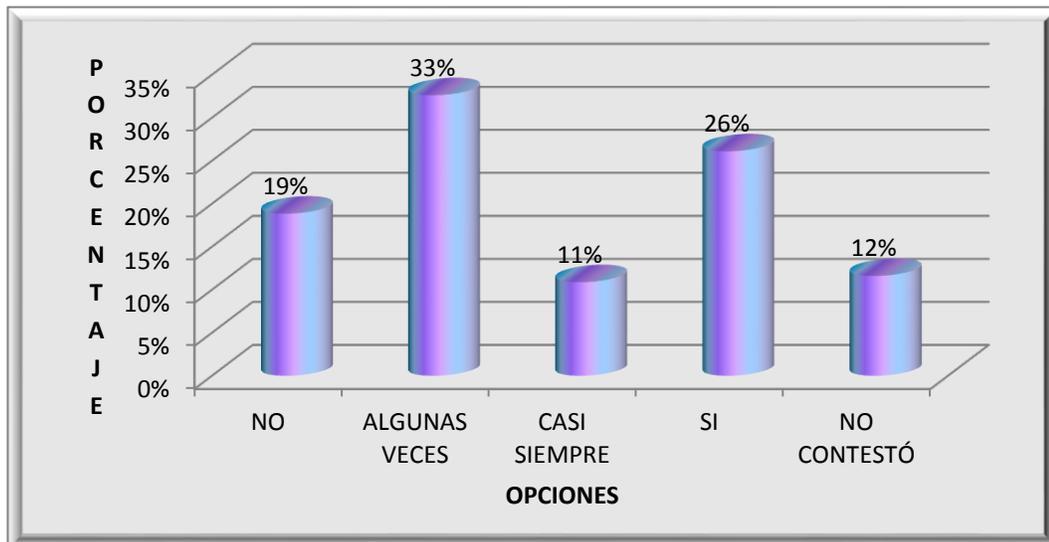
3. ¿Recibe capacitación cuando le asignan nuevas tareas o funciones?

OBJETIVO: Conocer si recibe capacitación cuando le asignan nuevas tareas o funciones.

TABLA No. 3

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 26 | 19% |
| ALGUNAS VECES | 45 | 33% |
| CASI SIEMPRE | 15 | 11% |
| SI | 36 | 26% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 3



COMENTARIO:

Según los resultados obtenidos, los empleados manifestaron que si se les imparte capacitación cuando le asignan nuevas funciones, algunas áreas no tienen la oportunidad de recibir capacitación y otras las reciben ocasionalmente.

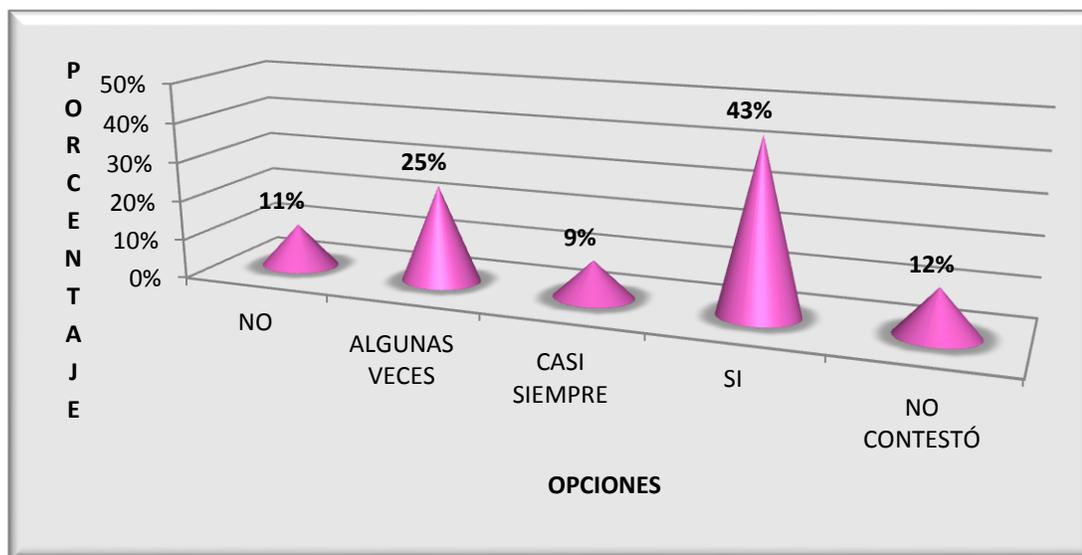
4. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido relacionadas con su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Identificar si las capacitaciones recibidas han sido relacionadas con el puesto de trabajo.

TABLA No. 4

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 15 | 11% |
| ALGUNAS VECES | 34 | 25% |
| CASI SIEMPRE | 13 | 9% |
| SI | 60 | 43% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 4



COMENTARIO:

En su mayoría los encuestados manifestaron que las capacitaciones que han recibido, han sido relacionadas con su puesto de trabajo, lo cual contribuye a perfeccionar el desempeño de sus funciones y realizarlo de una manera más eficiente.

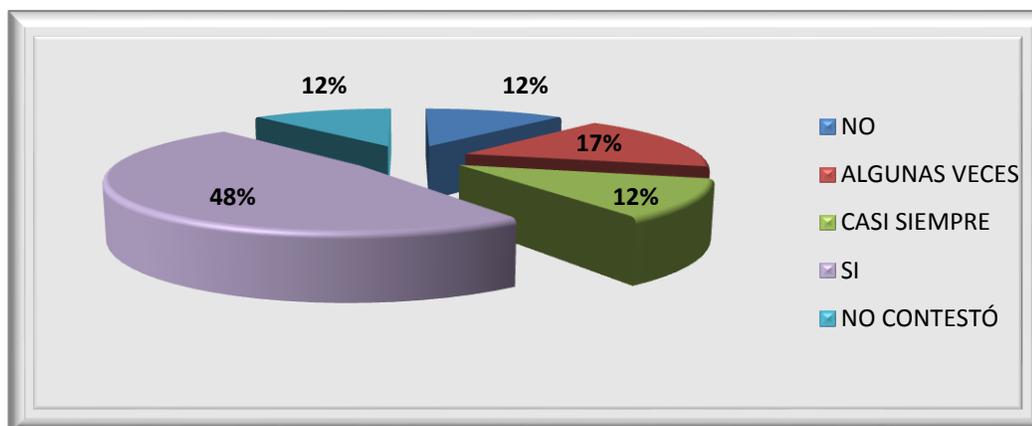
5. ¿Ha practicado en su trabajo los conocimientos aprendidos en las capacitaciones?

OBJETIVO: Determinar si el personal ha puesto en práctica los conocimientos aprendidos en las capacitaciones.

TABLA No. 5

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 16 | 12% |
| ALGUNAS VECES | 24 | 17% |
| CASI SIEMPRE | 16 | 12% |
| SI | 66 | 48% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 5



COMENTARIO:

La mayoría de los encuestados que laboran en la Alcaldía, manifestaron que ponen en práctica lo aprendido en las capacitaciones para realizar sus actividades diarias, lo cual les ayuda a ser más productivos.

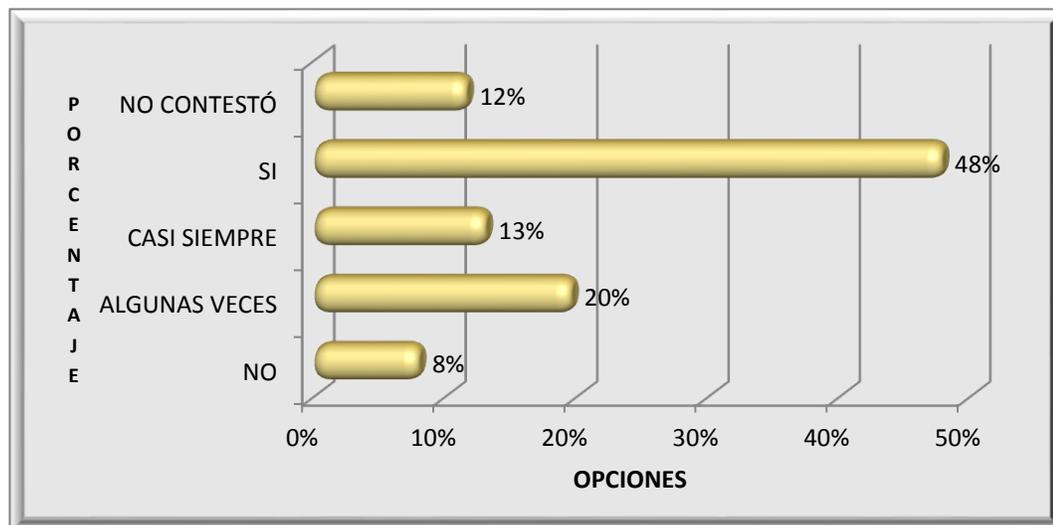
6. ¿Son interesantes los temas impartidos en las capacitaciones durante éste año?

OBJETIVO: Detectar si los temas impartidos en las capacitaciones son interesantes.

TABLA No. 6

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 11 | 8% |
| ALGUNAS VECES | 27 | 20% |
| CASI SIEMPRE | 18 | 13% |
| SI | 66 | 48% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 6



COMENTARIO:

Los encuestados mencionaron que los temas que reciben en las capacitaciones son interesantes esto les ayuda al enriquecimiento de sus conocimientos, los cuales pueden poner en práctica en su vida laboral y personal.

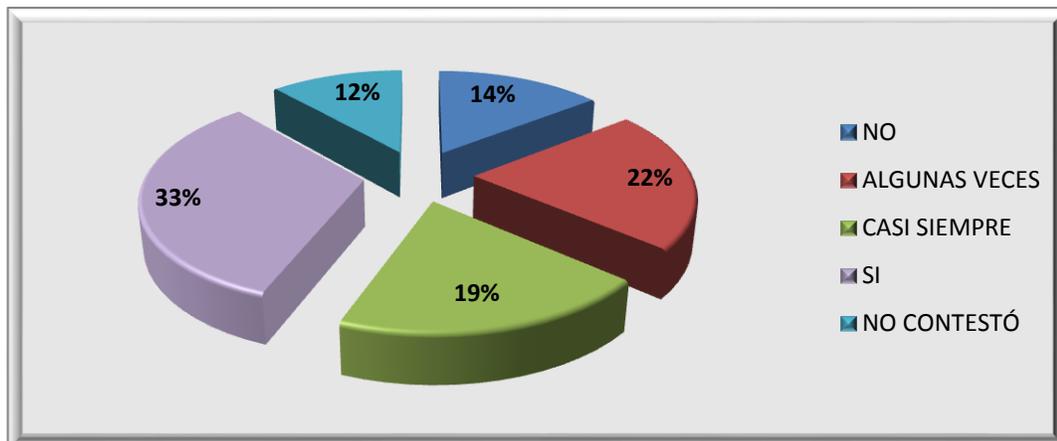
7. ¿Le comunican los logros, proyectos y cambios que ocurren en la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar si los logros, proyectos y cambios que ocurren en la Alcaldía les son comunicados oportunamente.

TABLA No. 7

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 20 | 14% |
| ALGUNAS VECES | 30 | 22% |
| CASI SIEMPRE | 27 | 20% |
| SI | 45 | 33% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 7



COMENTARIO:

Los empleados encuestados, expresaron que si se les comunican los logros, proyectos y cambios que ocurren en la Alcaldía, esto denota que existe una comunicación eficaz lo cual es fundamental para el rendimiento de los empleados.

8. ¿Recibe retroalimentación sobre las políticas y normas de comportamiento dentro de la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si recibe la retroalimentación sobre las políticas y normas de comportamiento establecidas.

TABLA No. 8

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 26 | 19% |
| ALGUNAS VECES | 33 | 24% |
| CASI SIEMPRE | 28 | 20% |
| SI | 35 | 25% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 8



COMENTARIO:

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados mencionaron que si se les retroalimenta sobre las políticas y normas de comportamiento, haciéndose más fácil el cumplimiento de éstas.

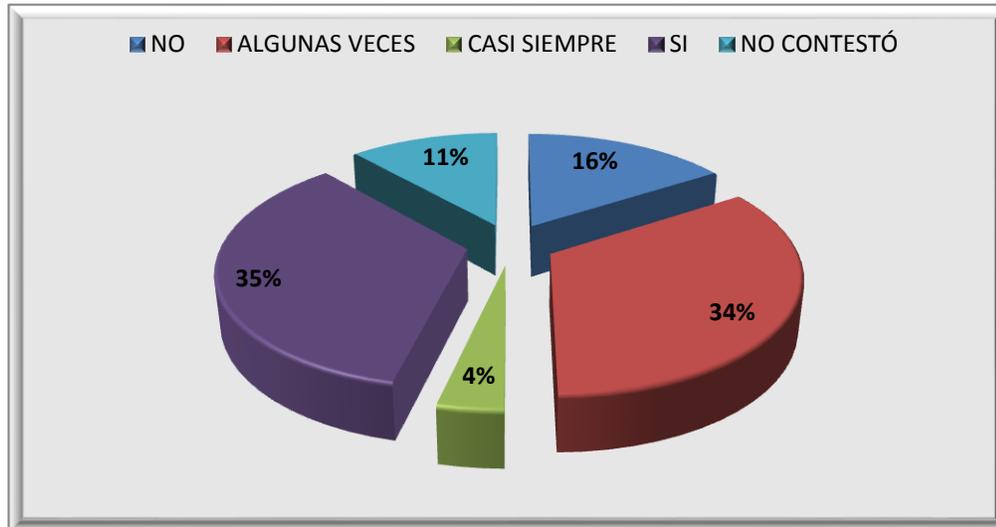
9. ¿La Institución fomenta la realización de actividades sociales y de convivencia fuera y dentro del horario de trabajo?

OBJETIVO: Determinar si la institución fomenta la realización de actividades sociales y de convivencia fuera y dentro del horario de trabajo.

TABLA No. 9

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 22 | 16% |
| ALGUNAS VECES | 47 | 34% |
| CASI SIEMPRE | 5 | 4% |
| SI | 48 | 35% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 9



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó división de opinión en cuanto a la realización de actividades sociales y de convivencia fuera y dentro del horario de trabajo. Mostrando así, que hay quienes indican que no se realizan actividades de convivencia enfocando principalmente a las áreas operativas y otros manifestaron que si realizan actividades de convivencia a través de los días festivos y torneos de fútbol.

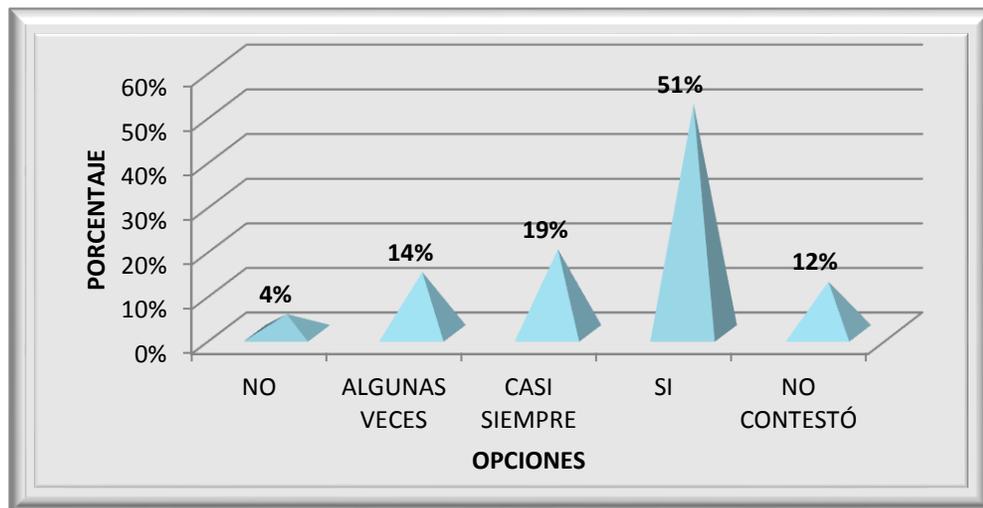
10. ¿Se practica el respeto mutuo y confianza entre jefe y compañeros?

OBJETIVO: Identificar si se practica el respeto mutuo y confianza entre jefe y compañeros.

TABLA No. 10

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 6 | 4% |
| ALGUNAS VECES | 19 | 14% |
| CASI SIEMPRE | 26 | 19% |
| SI | 71 | 51% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 10



COMENTARIO:

Se puede apreciar gráficamente que la mayoría de los encuestados opinaron que en la Alcaldía se practica el respeto mutuo y confianza entre jefe y compañeros de trabajo, permitiendo tener mejores relaciones interpersonales e interactuar de manera armónica en su departamento.

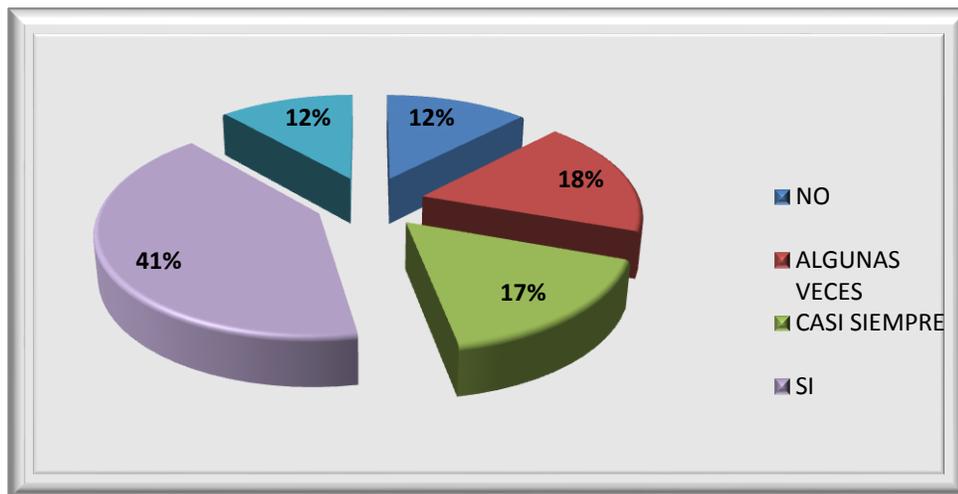
11. ¿Las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal?

OBJETIVO: Conocer si las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal.

TABLA No. 11

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 17 | 12% |
| ALGUNAS VECES | 25 | 18% |
| CASI SIEMPRE | 23 | 17% |
| SI | 57 | 41% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 11



COMENTARIO:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los empleados manifestaron que las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal, lo cual contribuye a que exista una mejor organización en la Alcaldía.

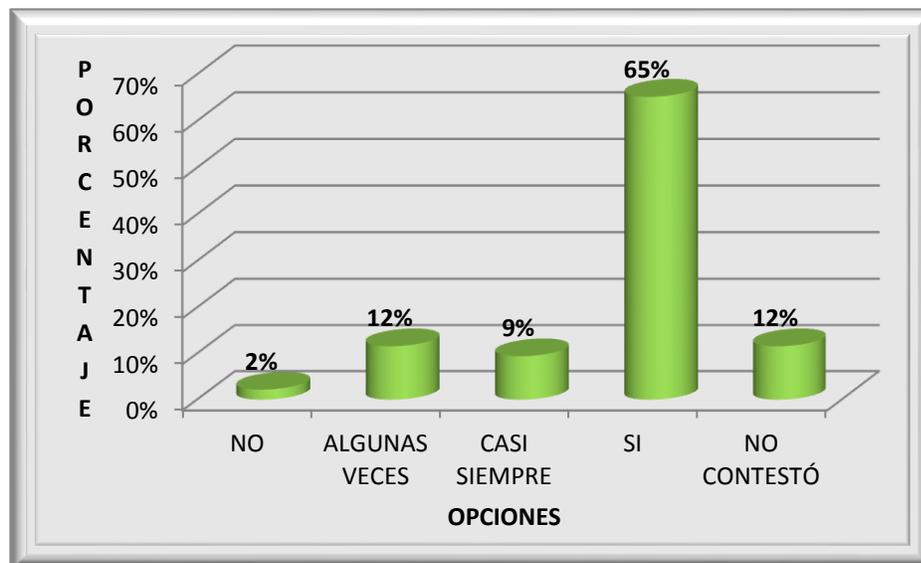
12. ¿Su jefe se involucra en el trabajo del departamento?

OBJETIVO: Conocer si el jefe se involucra en el trabajo del departamento.

TABLA No. 12

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 3 | 2% |
| ALGUNAS VECES | 16 | 12% |
| CASI SIEMPRE | 13 | 9% |
| SI | 90 | 65% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 12



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados expresaron que los jefes se involucran en el trabajo del departamento, lo cual ayuda a lograr los objetivos de la Alcaldía.

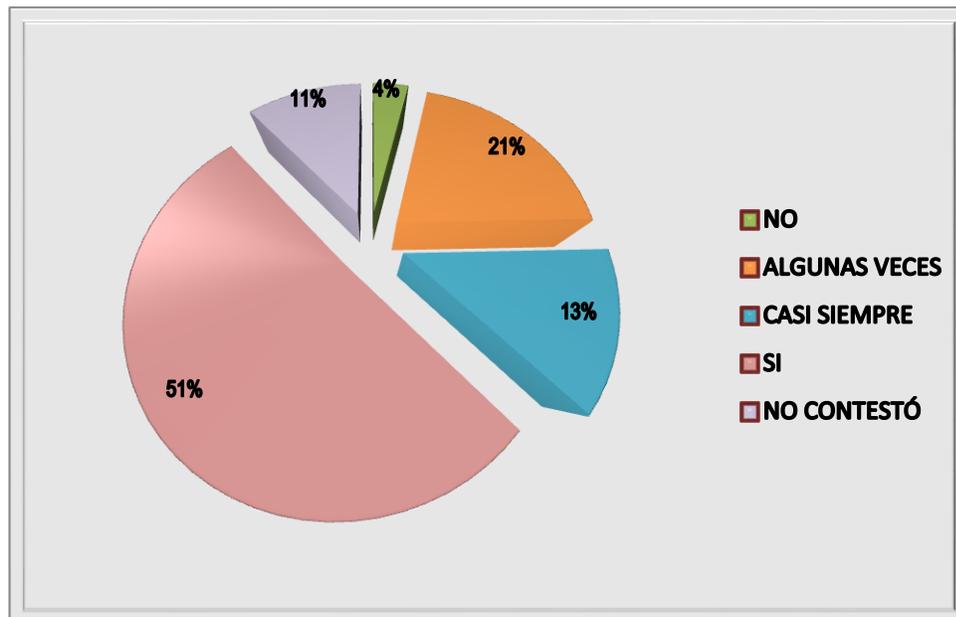
13 ¿Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en su trabajo?

OBJETIVO: Establecer si el jefe valora las habilidades y destrezas de los trabajadores.

TABLA No. 13

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 5 | 4% |
| ALGUNAS VECES | 29 | 21% |
| CASI SIEMPRE | 18 | 13% |
| SI | 70 | 51% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 13



COMENTARIO:

La opinión de la mayoría de los encuestados es que el jefe valora las habilidades y destrezas, incentivando así la realización del trabajo con una buena actitud y disposición, a la vez motivando a que se desarrollen aún más sus habilidades y destrezas.

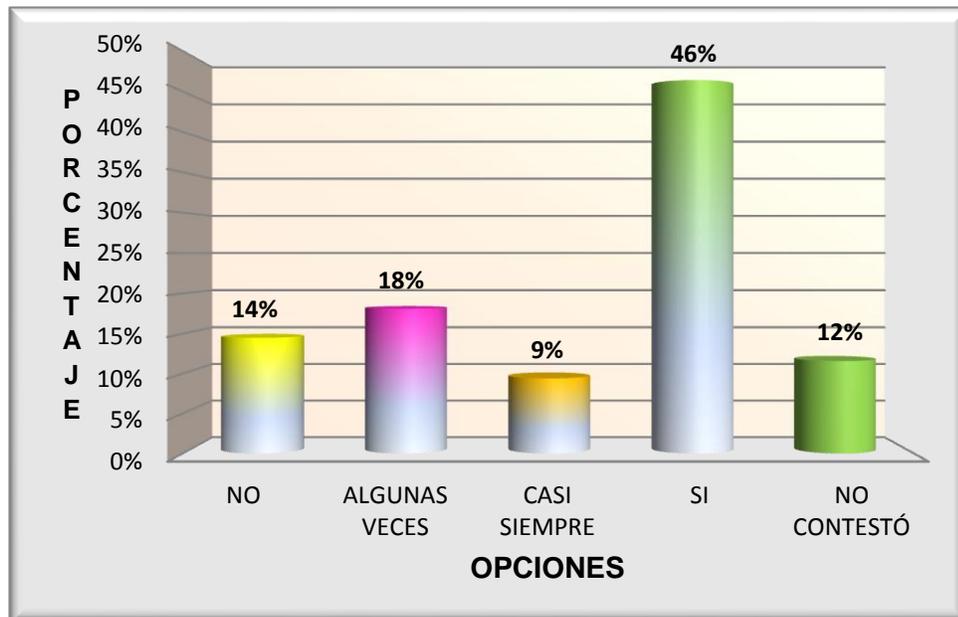
14 ¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?

OBJETIVO: Identificar si el jefe corrige los errores en privado y da a conocer los logros en público.

TABLA No. 14

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 20 | 14% |
| ALGUNAS VECES | 25 | 18% |
| CASI SIEMPRE | 13 | 9% |
| SI | 64 | 46% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 14



COMENTARIO:

Los encuestados en su mayoría manifestaron que su jefe corrige los errores en privado y da a conocer sus logros en público, lo cual permite crear un ambiente de respeto y confianza, al momento de hacer sugerencias; en algunas áreas aún no se practica.

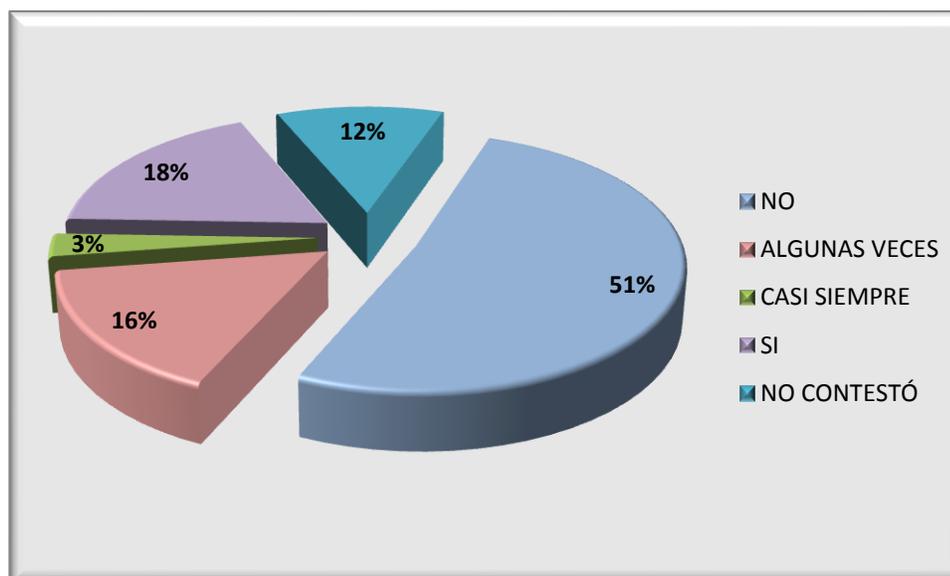
15 ¿Considera que su jefe tiene favoritismo entre sus compañeros?

OBJETIVO: Determinar si el jefe tiene favoritismo hacia algunos empleados.

TABLA No. 15

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 71 | 51% |
| ALGUNAS VECES | 22 | 16% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 3% |
| SI | 25 | 18% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 15



COMENTARIO:

Los encuestados en su mayoría opinaron, que su jefe no tiene favoritismo, creando confianza y acercamiento, eliminando los conflictos entre compañeros y mejora de las relaciones interpersonales.

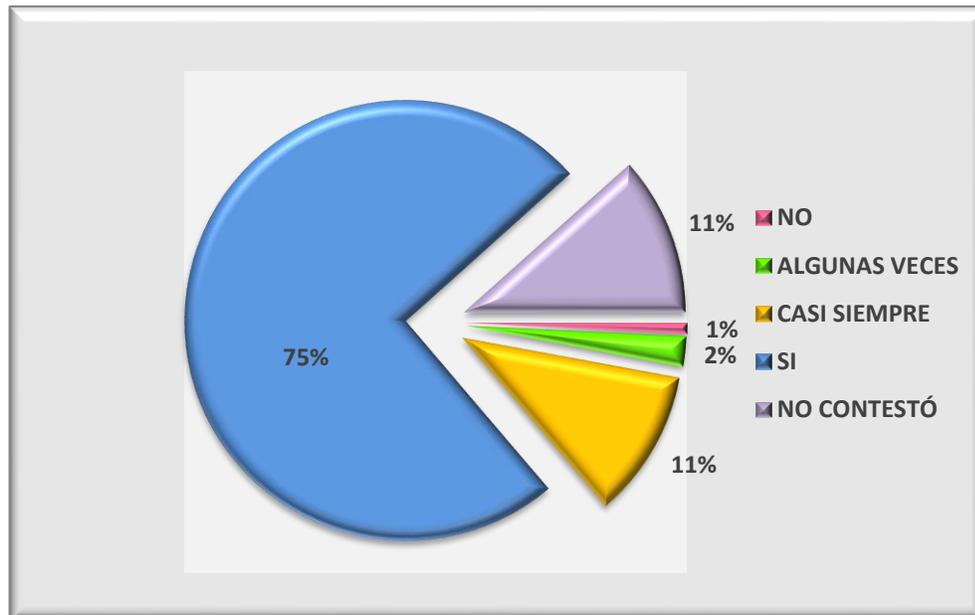
16 ¿Realiza tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?

OBJETIVO: Determinar si el trabajador realiza las tareas encomendadas en ausencia del jefe.

TABLA No. 16

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 1 | 1% |
| ALGUNAS VECES | 3 | 2% |
| CASI SIEMPRE | 15 | 11% |
| SI | 103 | 75% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 16



COMENTARIO:

Los resultados indican que, los empleados realizan las funciones y tareas asignadas a pesar de la ausencia del jefe inmediato, lo cual disminuye significativamente la pérdida de tiempo en tareas de supervisión y fortalece la confianza personal en el trabajo realizado.

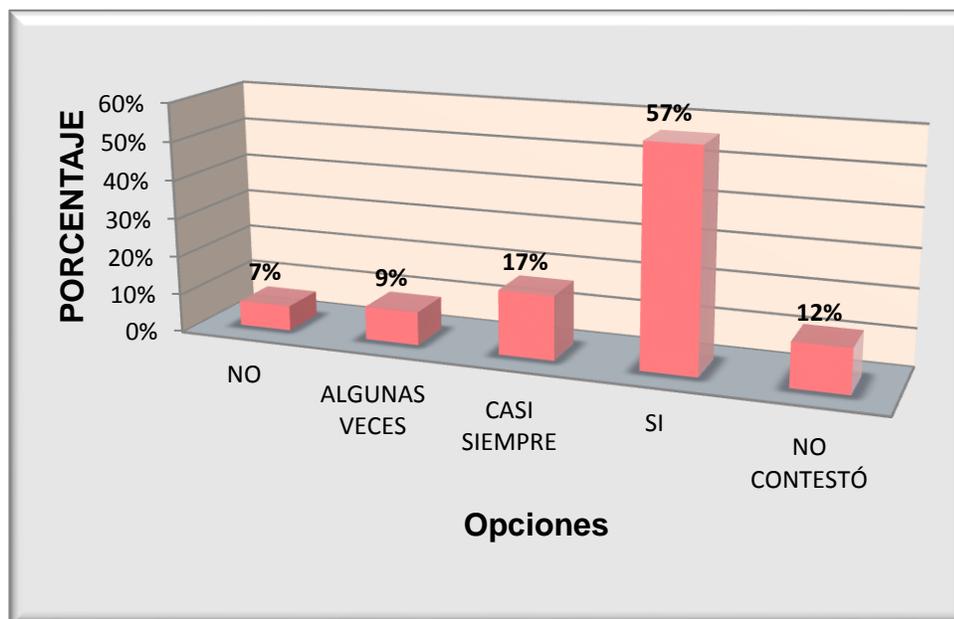
17 ¿Se trabaja en equipo en su área de trabajo?

OBJETIVO: Determinar si se trabaja en equipo en el área de trabajo.

TABLA No. 17

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 9 | 7% |
| ALGUNAS VECES | 12 | 9% |
| CASI SIEMPRE | 23 | 17% |
| SI | 78 | 57% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 17



COMENTARIO:

De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría trabaja en equipo en su área de trabajo, ya que para la Alcaldía el trabajo en equipo es esencial para que los proyectos se lleven a cabo.

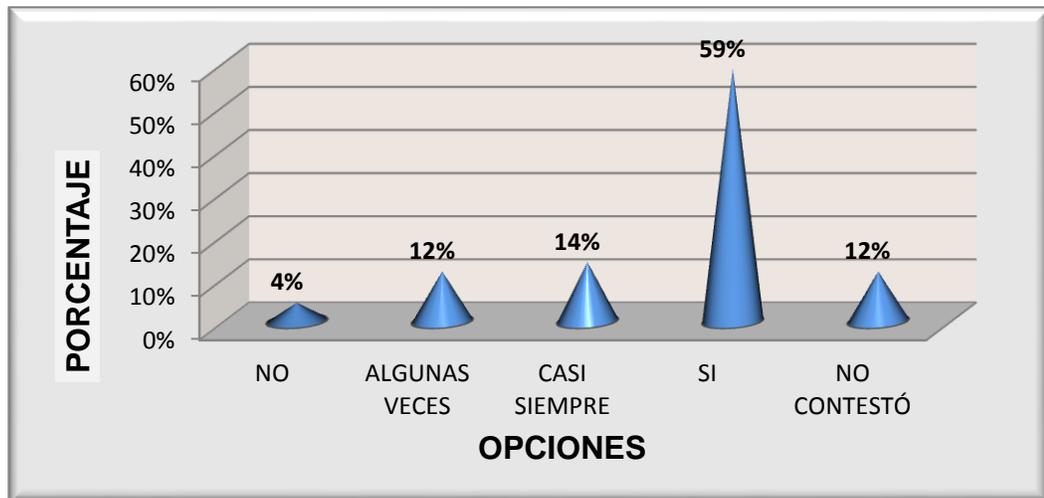
18. ¿Recibe colaboración de sus compañeros cuando usted lo necesita?

OBJETIVO: Identificar si los compañeros colaboran entre sí cuando es necesario.

TABLA No. 18

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 6 | 4% |
| ALGUNAS VECES | 16 | 12% |
| CASI SIEMPRE | 19 | 14% |
| SI | 81 | 59% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 18



COMENTARIO:

La mayoría de los encuestados reciben colaboración de sus compañeros cuando lo requieren, esto contribuye a que exista compañerismo y se logre armonía entre todos.

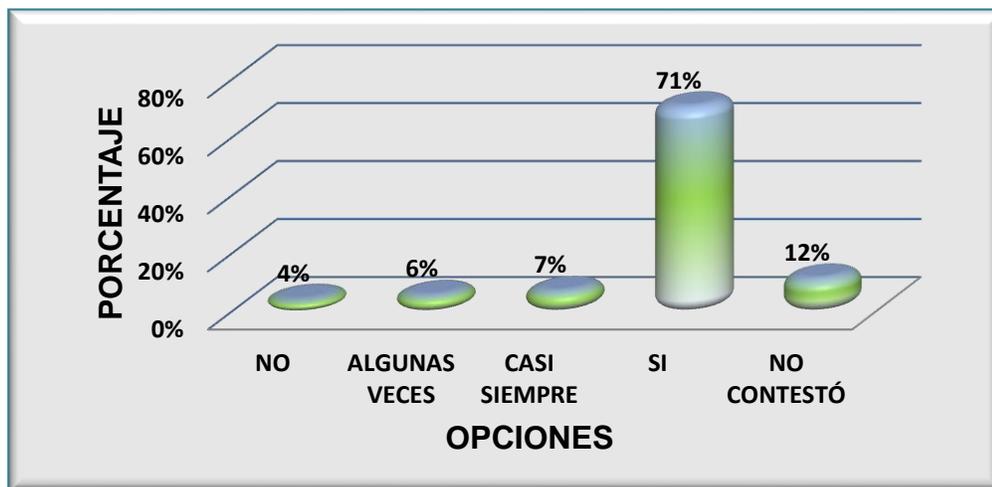
19 ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la institución?

OBJETIVO: Conocer si los empleados están satisfechos con la trayectoria dentro de la institución.

TABLA No. 19

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 6 | 4% |
| ALGUNAS VECES | 8 | 6% |
| CASI SIEMPRE | 10 | 7% |
| SI | 98 | 71% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 19



COMENTARIO:

La mayoría de los encuestados mencionaron que se sienten satisfechos con su trayectoria dentro de la institución, además existe estabilidad laboral y un buen lugar para seguir trabajando.

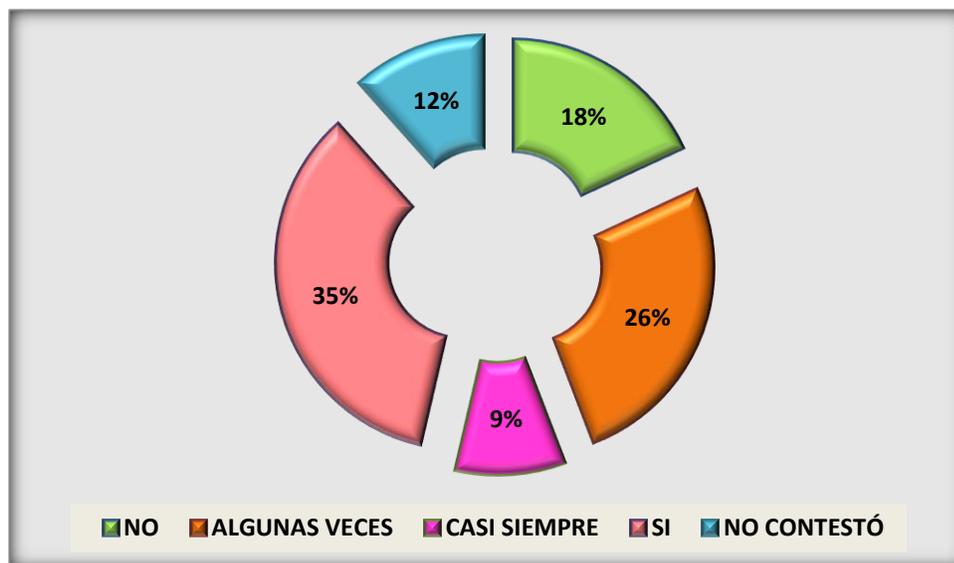
20 ¿Considera que la Alcaldía le da oportunidades de ascenso?

OBJETIVO: Identificar si la Alcaldía propicia las oportunidades de ascenso.

TABLA No. 20

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 25 | 18% |
| ALGUNAS VECES | 36 | 26% |
| CASI SIEMPRE | 13 | 9% |
| SI | 48 | 35% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 20



COMENTARIO:

Con los resultados obtenidos, se determinó que algunos empleados manifestaron que si se les da oportunidad de ascenso, a través de concursos internos, en los cuales se toma en cuenta el desempeño laboral, la preparación académica universitaria, responsabilidad y compromiso, mientras que otro porcentaje manifiesta que no tienen oportunidades de ascenso debido a que no cumplen los requisitos.

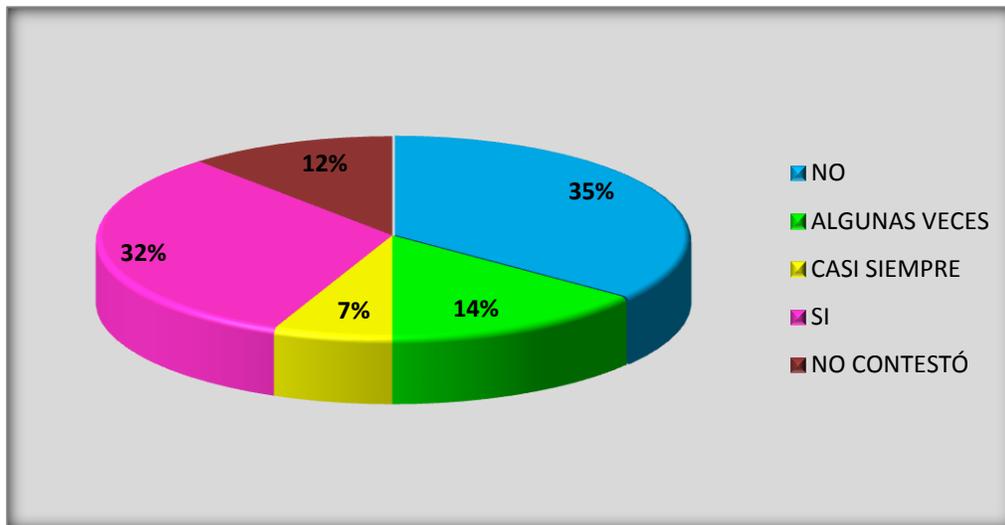
21 ¿Considera que su salario es acorde a las funciones que realiza?

OBJETIVO: Conocer si el salario está acorde a las funciones que realiza el empleado.

TABLA No. 21

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 49 | 36% |
| ALGUNAS VECES | 20 | 14% |
| CASI SIEMPRE | 9 | 7% |
| SI | 44 | 32% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 21



COMENTARIO:

Con los resultados obtenidos, se observa división de opinión en cuanto si está acorde a las funciones que realizan, mostrando así que hay una mayoría que opinaron que el salario no está acorde a las funciones que realizan y otros empleados opinan lo contrario.

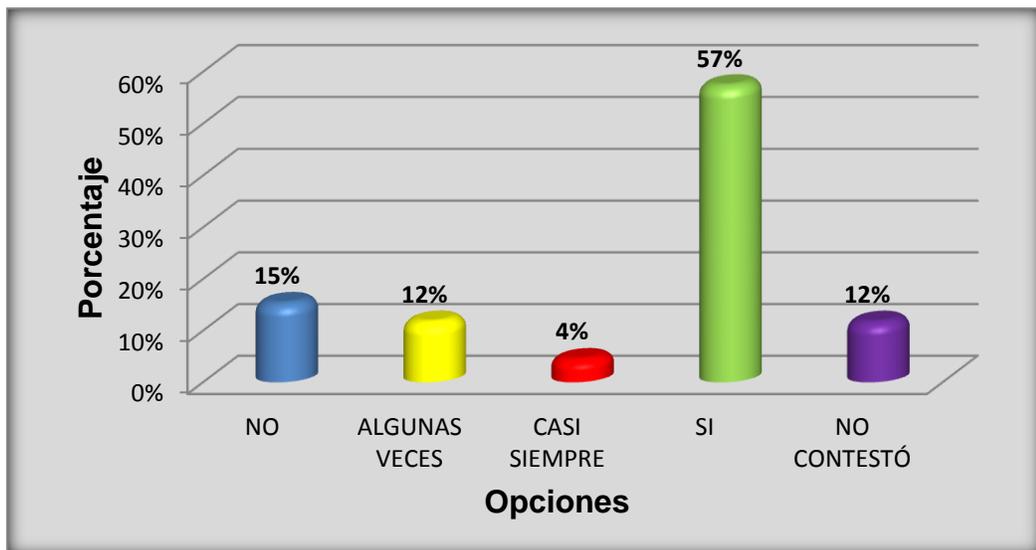
22 ¿La Alcaldía le brinda prestaciones adicionales a las de ley?

OBJETIVO: Establecer si la Alcaldía brinda prestaciones adicionales a las establecidas por la ley.

TABLA No. 22

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| NO | 21 | 15% |
| ALGUNAS VECES | 16 | 12% |
| CASI SIEMPRE | 6 | 4% |
| SI | 79 | 57% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 22



COMENTARIO:

La mayoría de los encuestados manifestaron estar satisfechos con las prestaciones adicionales que reciben por ser parte de la Alcaldía, lo cual se sienten motivados a continuar haciendo un buen trabajo.

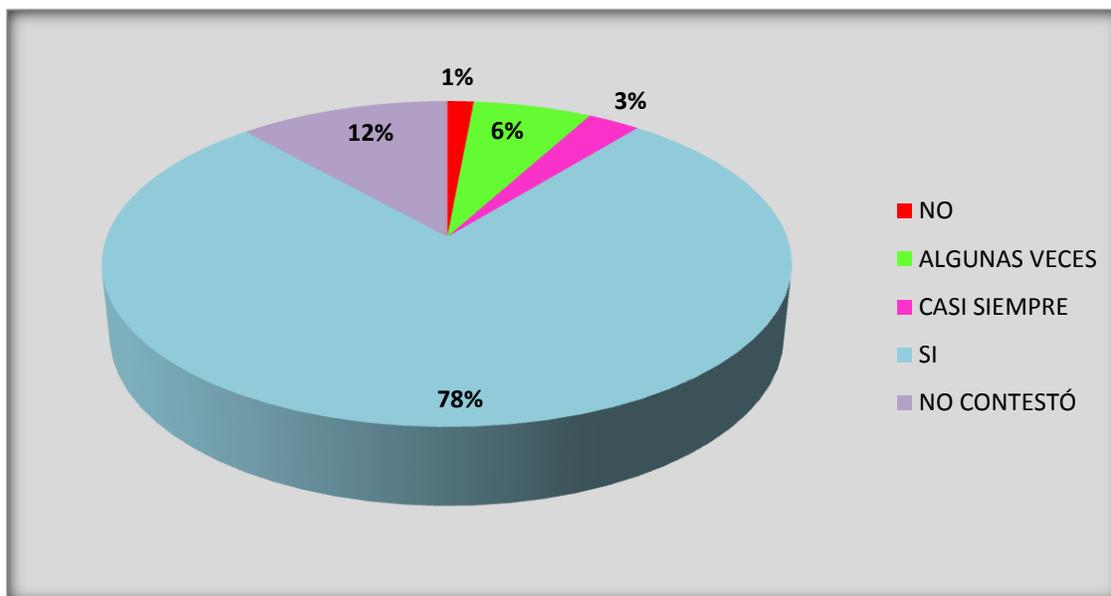
23 ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía?

OBJETIVO: Confirmar si el empleado se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía.

TABLA No. 23

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 2 | 1% |
| ALGUNAS VECES | 9 | 7% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 3% |
| SI | 107 | 78% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 23



COMENTARIO:

La gran mayoría de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en la Alcaldía, mostrando que están identificados con la Misión y Visión institucional; mientras que una minoría de empleados no lo está, por sentirse desmotivados al momento de algún reconocimiento o logro personal.

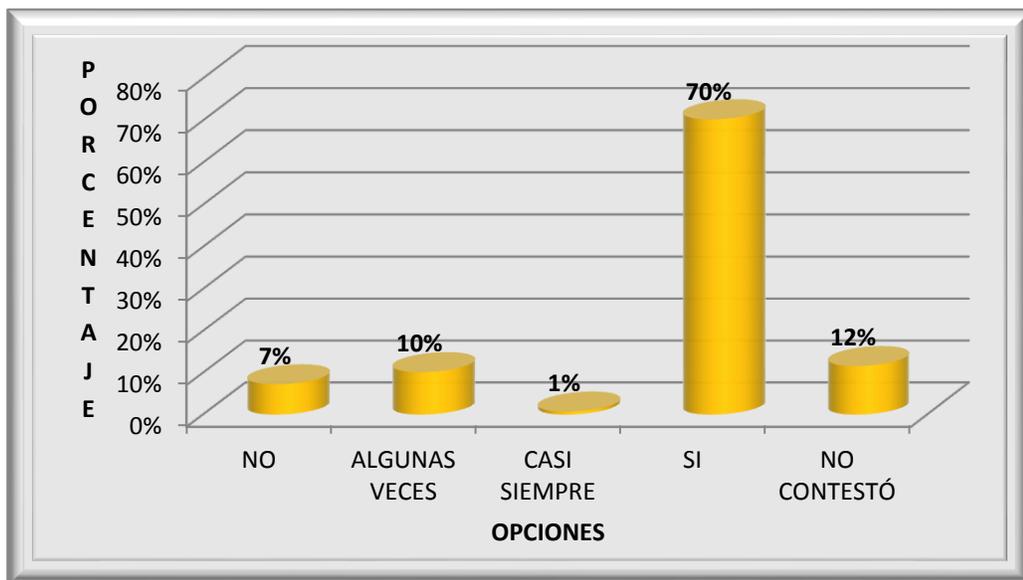
24 ¿Considera que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?

OBJETIVO: Confirmar que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar.

TABLA No. 24

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 10 | 7% |
| ALGUNAS VECES | 14 | 10% |
| CASI SIEMPRE | 1 | 1% |
| SI | 97 | 70% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 24



COMENTARIO:

La mayoría de los encuestados mencionan que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar, lo cual les ayuda a estar motivados debido a que hay oportunidad de ascenso y buenas prestaciones.

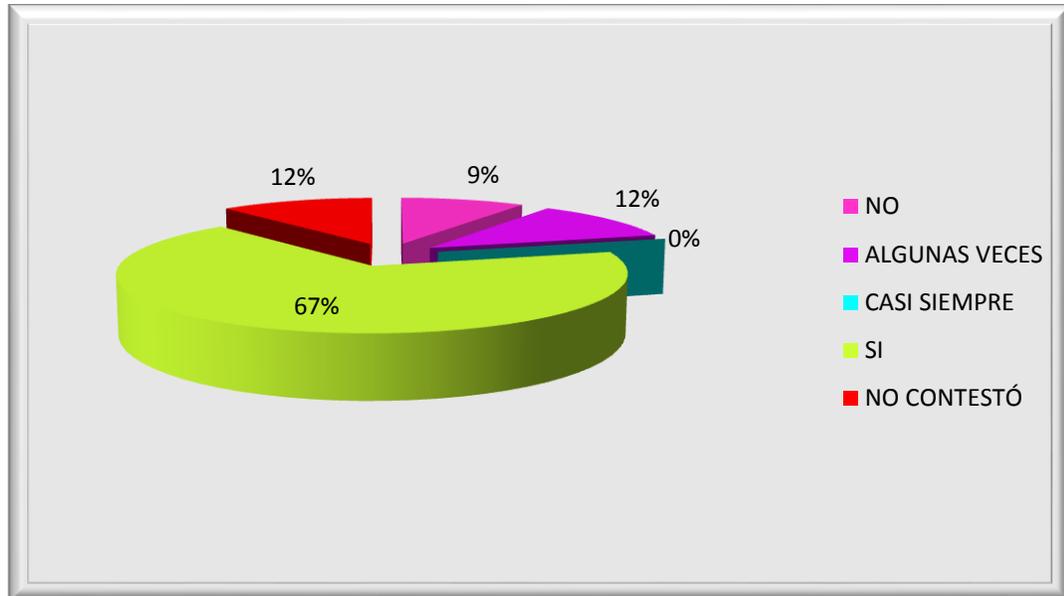
25. ¿Trabajar en esta institución le brinda beneficios para su familia?

OBJETIVO: Conocer si trabajar en la institución le brinda beneficios para su familia.

TABLA No. 25

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| NO | 13 | 9% |
| ALGUNAS VECES | 16 | 12% |
| CASI SIEMPRE | 0 | 0% |
| SI | 93 | 67% |
| NO CONTESTÓ | 16 | 12% |
| TOTAL | 138 | 100% |

GRÁFICO No. 25



COMENTARIO:

De acuerdo a la opinión de los encuestados mencionaron que la institución le brinda beneficios a su familia, con la ayuda de los bonos: materno, canasta navideña y útiles escolares contribuyen a que la economía de cada familia sea más estable y tengan una mejor calidad de vida.

ANEXO Nº 4

**REQUERIMIENTO DE
DIAGNÓSTICO DE
NECESIDADES.**



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 2014
JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD QUE SOLICITA: _____

TOTAL DE EMPLEADOS EN UNIDAD: _____

DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: _____

| ÁREA DE OPORTUNIDAD A ATENDER | NECESIDADES DE CAPACITACIÓN | OBJETIVO | EMPLEADOS PARTICIPANTES | FECHA PROPUESTA PARA LA CAPACITACIÓN | PROVEEDORES SUGERIDOS (OPCIONAL) |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Identificación del problema. | Nombre de la capacitación solicitada. | Lo que se pretende lograr. | | | Propuesta de proveedores y contacto. |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ELABORÓ DNC: _____

Nombre y Firma

ANEXO Nº 5

**RECIBIMIENTO DE
NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN.**

ANEXO Nº 6

EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.



FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____

Nombre de la capacitación: _____

Nombre del Facilitador: _____ Número de Horas: _____

A continuación marque con una "X" su respuesta

| 1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| ¿Se cumplieron los objetivos? | | |
| ¿Los conocimientos adquiridos le serán útiles para el buen desempeño de sus funciones? | | |
| ¿La metodología utilizada fue adecuada al tema impartido? | | |
| ¿El número de horas fue suficiente y motivador en el aprendizaje? | | |

| 2. METODOLOGIA Y LOGÍSTICA | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| ¿El lugar, salón y ambientación fue adecuado? | | |
| ¿El equipo utilizado fue el adecuado? | | |
| ¿El material proporcionado fue suficiente? | | |
| ¿La motivación y la dinámica es aceptable? | | |

| 3. DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR | Excelente | Bueno | Regular |
|--|------------------|--------------|----------------|
| ¿Cómo califica el conocimiento y el dominio del tema? | | | |
| ¿Cómo evalúa la comunicación entre el capacitador y los participantes? | | | |
| ¿Cómo califica la metodología empleada? | | | |
| La motivación, dinámica y la promoción de la participación | | | |
| El manejo del grupo y solución de inquietudes | | | |

Observaciones Adicionales:

Gracias!!!

ANEXO Nº 7

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE
PARTICIPANTES.**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
AL: ENERO DE 2014
DETALLE DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES

TEMA DE CAPACITACIÓN: _____

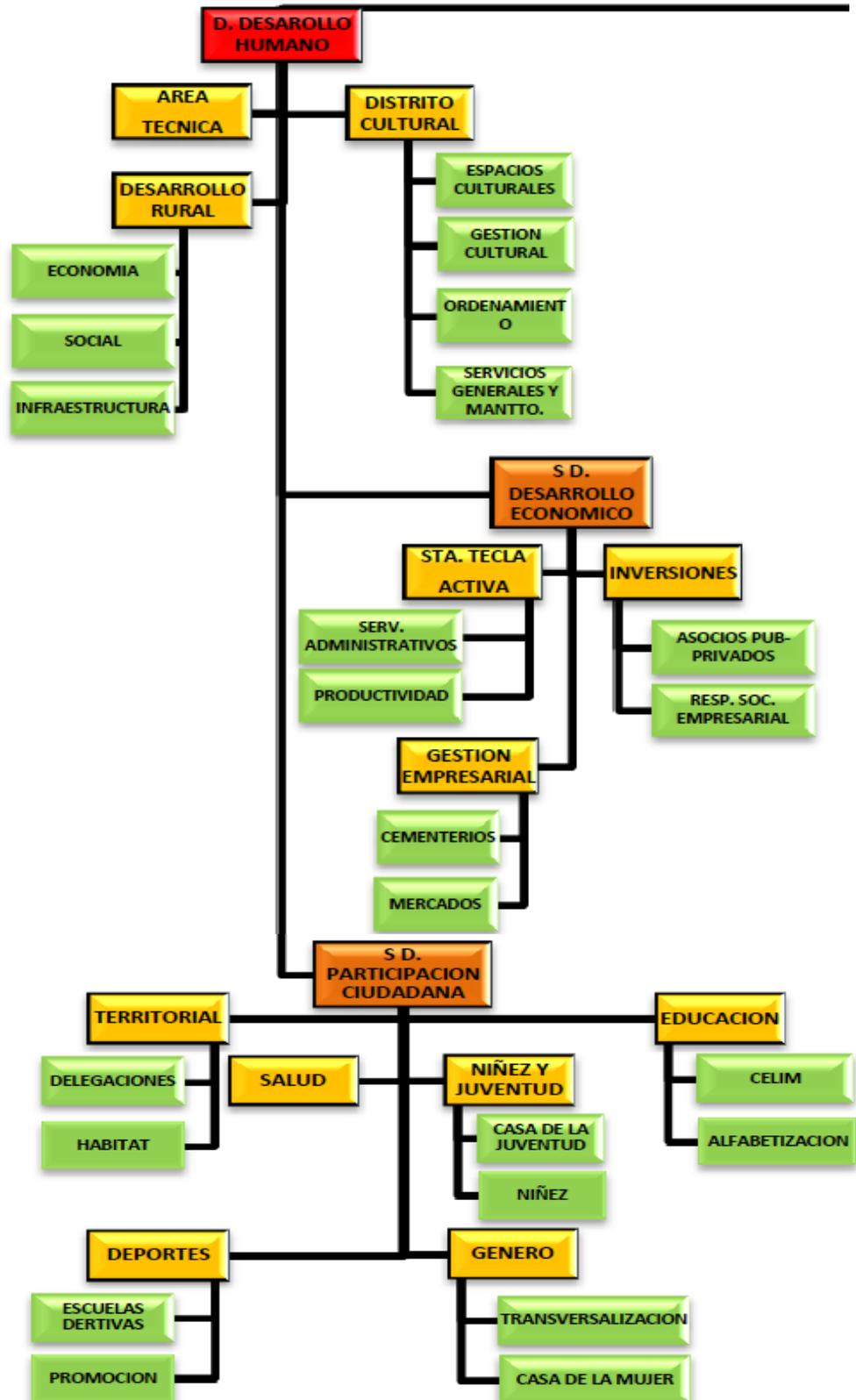
| Nº | CÓDIGO | NOMBRE DE EMPLEADOS | 1ª NOTA (30%) | 2ª NOTA (70%) | NOTA PROMEDIO | OBSERVACIONES |
|----|--------|---------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

| <i>Nota</i> | <i>Comentario</i> | <i>Observación</i> |
|--------------|-------------------|---|
| Menor a 5 | Deficiente | Necesita refuerzo del tema |
| De 5.1 A 7.0 | Bueno | Necesita examen complementario de refuerzo |
| De 7.1 A 10 | Excelente | No necesita retroalimentación del tema por el momento |

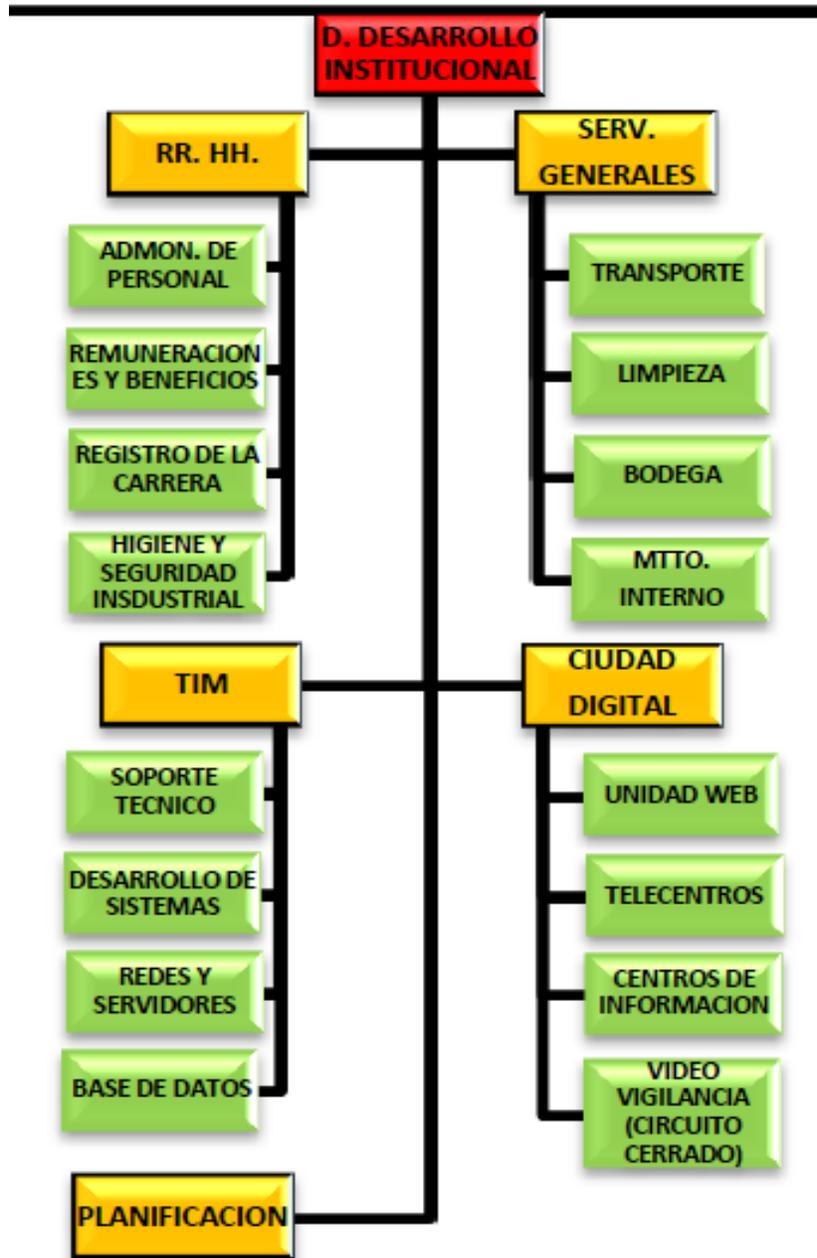
ANEXO N° 8

**ORGANIGRAMA SECCIONADO DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA.**

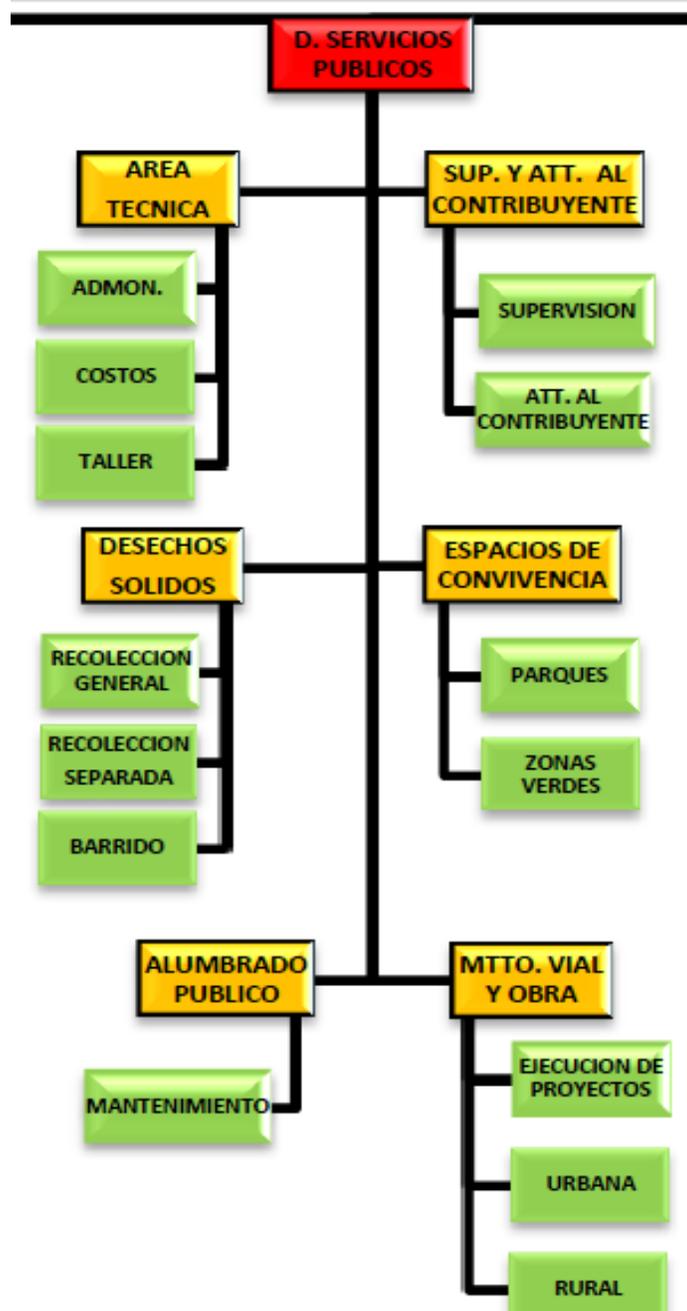
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO



DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS



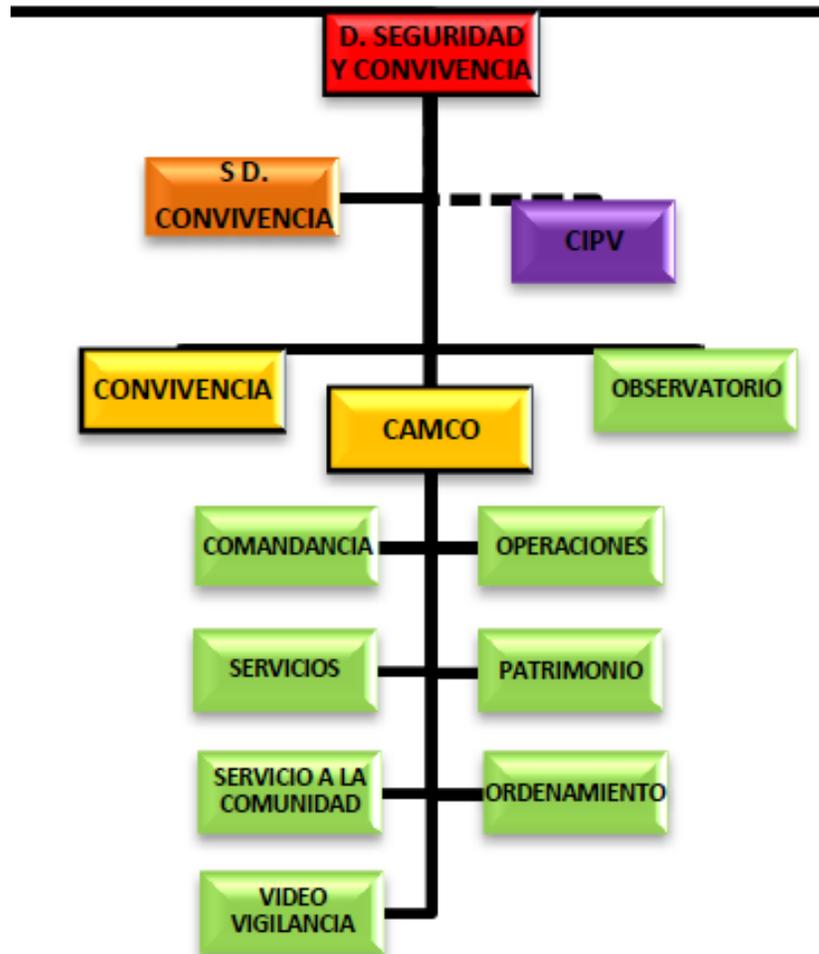
DIRECCIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL



DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO Y CAMBIO CLIMÁTICO



DIRECCIÓN DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA



DIRECCIÓN FINANCIERA

