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

MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CAROLINA MAITE LÓPEZ VILLATORO
HERCILIA BEATRIZ SANTAMARÍA CARTAGENA
ROSA CÁNDIDA SANTOS ESCOBAR

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIO DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
MARZO 2024

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Lic. Celina Amaya de Calderón

Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía

Coordinador General de Proceso de Graduación:

Lic: Ronald Edgardo Gálvez Rivera

Coordinador de procesos de graduación de la escuela de administración de empresas. Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Oscar Noé Navarrete Romero

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente asesor)

Marzo 2024

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN I

INTRODUCCIÓN III

CAPÍTULO I 1

1. MARCO DE REFERENCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL DE SAN SALVADOR. 1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 1

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA 1

1.1.2.1. Teórica. 1

1.1.2.2. Temporal. 1

1.1.2.3. Espacial Geográfica. 2

1.1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 2

1.1.3.1. Importancia. 2

1.1.3.2. Utilidad. 2

1.1.3.3. Originalidad. 2

2. MARCO HISTÓRICO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL 3

2.1. ANTECEDENTES 3

2.1.1. Etapa de la Transición (1992-1994) 4

2.1.2. Consolidación y modernización del Tribunal Supremo Electoral 5

3. GENERALIDADES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL 5

3.1. UBICACIÓN. 5

3.2. NÚMERO DE EMPLEADOS. 6

3.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL. 6

3.4. MISIÓN 6

3.5. VISIÓN 6
3.6. VALORES INSTITUCIONALES 6
3.6.1. Justicia 6
3.6.2. Transparencia 7
3.6.3. Credibilidad 7
3.6.4. Excelencia 7
3.6.5. Trabajo en equipo 7
3.7. OBJETIVOS 7
4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL. 11
5. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. 22
5.1. ANTECEDENTES CLIMAORGANIZACIONAL 22
5.4. OBJETIVO 24
5.6. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL. 25
5.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. 26
5.7.1. MOTIVACIÓN 27
5.7.2. LIDERAZGO. 28
5.7.3. TRABAJO EN EQUIPO. 30
5.7.4. COMUNICACIÓN. 32
5.7.5. RELACIONES INTERPERSONALES. 34
5.7.6. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES 36
5.7.7. ERGONOMÍA. 38
5.7.9. CAPACITACIÓN. 42
5.7.10. INFRAESTRUCTURA. 43
CAPÍTULO II. 45
6. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL. 45
6.1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. 45

6.2. OBJETIVO. 46
6.2.1. Objetivos específicos: 46
6.3. METODOLOGÍA UTILIZADA 46
6.3.1. MÉTODO. 46
6.3.2. MÉTODOS AUXILIARES UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN 47
6.3.2.1. ANÁLISIS 47
6.3.2.2. SÍNTESIS. 47
6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN 47
6.4.1. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. 47
6.5. FUENTES DE INFORMACIÓN. 47
6.5.1. PRIMARIA. 48
6.6.1. TÉCNICAS. 48
6.6.1.1. ENCUESTA. 49
6.6.1.2. ENTREVISTA. 49
6.6.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA. 49
6.6.2. INSTRUMENTOS. 49
6.6.2.1. CUESTIONARIO. 49
6.6.2.2. GUÍA DE ENTREVISTA ABIERTA 49
6.6.2.3. LISTA DE COTEJO. 50
6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 50
6.7.1. TABULACIÓN 50
6.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 50
6.8 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN. 50
6.9. UNIVERSO Y MUESTRA. 50
6.9.2. MUESTRA. 51
6.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. 52
7. ALCANCES Y LIMITACIONES. 52

7.1 ALCANCES. 52
7.2. LIMITACIONES. 53
8.1. GENERALIDADES 54
8.2. FACTOR DE EVALUACIÓN. 54
8.2.1. MOTIVACIÓN. 55
8.2.2. LIDERAZGO. 55
8.2.3. TRABAJO EN EQUIPO. 57
8.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES 57
8.2.5. COMPENSACIÓN 58
8.2.6. ERGONOMÍA 59
8.2.7. DESEMPEÑO 60
8.2.8. CAPACITACIÓN 61
8.2.9 INFRAESTRUCTURA 61
8.2.10. COMUNICACIÓN. 62
9. APLICACIÓN DE FÓRMULA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. 62
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 63
10.1. CONCLUSIONES 63
10.2. RECOMENDACIONES. 64
CAPÍTULO III. 66
11. PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONA DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL. 66
11.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA. 66
11.1.1. IMPORTANCIA. 66
11.1.2. OBJETIVOS. 66
11.1.2.1. GENERAL. 66

12. CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN MEJORARSE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL. 67
12.1. MOTIVACIÓN. 67
12.1.1. ESTRATEGIAS. 67
12.1.3. RESPONSABLE 68
12.1.4. RELACIONES CLAVE 68
12.1.5. RECURSOS NECESARIOS 68
12.2. TRABAJO EN EQUIPO 69
12.2.1. ESTRATEGIA 69
12.2.2 POLÍTICA PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO 69
12.2.3. RESPONSABLE 69
12.2.4. RELACIONES CLAVE 69
12.2.5. RECURSOS NECESARIOS 69
12.3. COMUNICACIÓN 69
12.3.1. ESTRATEGIA 70
12.3.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN. 70
12.3.3. RESPONSABLE 70
12.3.4. RELACIONES CLAVE 70
12.3.5. RECURSOS NECESARIOS 70
12.4. ERGONOMÍA 70
12.4.1. ESTRATEGIA 71
12.4.2.POLÍTICAS 71
12.4.3. RESPONSABLE 71
12.4.4. RELACIONES CLAVE 71
12.4.5. RECURSOS NECESARIOS 71
12.5. LIDERAZGO 71

12.5.1. ESTRATEGIAS. 72
12.5.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO. 72
12.5.3. RESPONSABLE 73
12.5.4. RELACIONES CLAVE 73
12.5.5. RECURSOS NECESARIOS 73
12.6. RELACIONES INTERPERSONALES 73
12.6.1. ESTRATEGIAS. 74
12.6.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERPERSONALES. 75
12.6.3. RESPONSABLES 75
12.6.4. RELACIONES CLAVE 75
12.6.5. RECURSOS NECESARIOS 76
12.7. COMPENSACIÓN 76
12.7.1. ESTRATEGIAS 76
12.7.3. POLÍTICAS PARA GANAR UN ASCENSO. 78
12.7.4. RESPONSABLE 79
12.7.5. RELACIONES CLAVE 79
12.7.6. RECURSOS NECESARIOS 79
12.8. DESEMPEÑO. 79
12.8.1. ESTRATEGIAS. 80
12.8.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO 80
12.8.3. RESPONSABLE 81
12.8.4. RELACIONES CLAVE 81
12.8.5. RECURSOS NECESARIOS 81
12.9. INFRAESTRUCTURA. 81
12.9.1. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORA 82
12.9.2. IMPORTANCIA 82

12.9.3. OBJETIVO 82
12.9.4. POLÍTICA 82
12.9.5. PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DE LAS INSTALACIONES 83
12.10 CAPACITACIÓN 83
12.10.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 83
12.10.2. IMPORTANCIA 84
12.10.3. OBJETIVOS 84
12.10.4. POLÍTICAS 84
12.10.5. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN 85
12.10.6. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES. 86
12.10.6.1. Capacitación en motivación laboral 86
12.10.6.2. Capacitación en Liderazgo 88
12.10.6.3. Capacitación en clima organizacional 90
12.10.6.4. Capacitación enfocada en el trabajo en equipo y relaciones interpersonales 91
12.10.7. PERFIL DEL CAPACITADOR 93
12.10.8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO 94
12.10.9. Propuesta de diploma de participación 95
13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL 96
13.1. OBJETIVOS. 96
13.2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN. 96
13.3. ACTIVIDADES PARA REALIZAR. 97
13.4. RECURSOS. 97
13.4.1 HUMANOS. 97
13.4.2. MATERIALES. 97
13.4.3. FINANCIEROS. 98

13.5. GASTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA..... 98
13.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... 99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 100
ANEXOS..... 104

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación del TSE 6
Ilustración 2:Organigrama del TSE 8
Ilustración 3: Marco institucional 22
Ilustración 4: Propuesta de diploma de participación 95
Ilustración 5: Cronograma de actividades 99

Índice de tablas

Tabla 1: Presupuesto para la mejora de instalaciones 83
Tabla 2: Presupuesto de materiales y requerimientos 85
Tabla 3: Presupuesto para capacitaciones 86
Tabla 4: Descripción de actividades de capacitación 87
Tabla 5: Descripción de actividades de capacitación 90
Tabla 6: Descripción de actividades de capacitación 91
Tabla 7: Descripción de actividades de capacitación 93
Tabla 8: Hoja de evaluación 95
Tabla 9: Gastos para la implementación de la propuesta 98

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios la oportunidad de culminar esta esta etapa bajo su guía, su misericordia y su amor, a mis dos padres, familiares y amigos que me apoyaron y ayudaron, a mis hermanas con las que siempre puedo sentirme segura de ser yo misma y ser un apoyo incondicional, a mi asesor Lic. Ortiz por su paciencia y guía como un verdadero maestro. Al Tribunal Supremo Electoral y a La Universidad de El Salvador por su apertura. Perseverancia y actitud es como describo esta etapa de muchos altos y bajos.

Carolina Maite López Villatoro

A Dios todo poderoso y a la Santísima Virgen María que por su infinita misericordia y amor me permitieron alcanzar este logro. Por ser mi consuelo ante las dificultades de la vida a través del Sacratísimo Corazón de Jesús y el Inmaculado Corazón de María. A mi amada madre Profa. Gladis Escobar Alas, que ahora vela por mi desde el cielo, sin cuya ayuda y amor incondicional este trabajo no habría sido posible, por creer en mi desde el principio y enseñarme con su ejemplo el valor de la perseverancia y el esfuerzo, a quien le estoy eternamente agradecida y dedico este logro con todo mi corazón como un tributo a su sabiduría y sus continuos sacrificios. Quien siempre será mi mayor inspiración y mi ejemplo a seguir, y aunque ya no está a mi lado físicamente, sé que sigue guiando mi camino. A mi querida hermana Lcda. Gladys Rosmery Escobar quien con su invaluable compañía ha sido una parte fundamental en mi vida académica y personal, siendo mi apoyo constante y mi ayuda incondicional en los momentos de dificultad. A nuestro asesor Lic. Alfonso Ortiz, destacado docente y profesional.

Rosa Cándida Santos Escobar

Principalmente agradecer a Dios por guiarme e iluminarme en este camino. Gracias a mi papá por ser mi fortaleza en este proceso ya que siempre estuvo apoyándome y motivándome. Y que, aunque se adelantó al cielo, desde donde está ha sido mi inspiración. De igual forma a nuestro asesor por el apoyo y paciencia y a cada uno de los catedráticos que nos forman e instruyen en el proceso, gracias también al Tribunal Supremo Electoral que nos permitió realizar nuestra investigación, como también a mis compañeras, que sin el apoyo mutuo no hubiese sido posible. A mi mamá, amigos y demás familia que siempre me apoyaron de una u otra forma. Gracias a la Universidad de El Salvador por formar profesionales.

Hercilia Beatriz Santamaria Cartagena.

RESUMEN

La presente investigación, surge de la necesidad del Tribunal Supremo Electoral de contar un método de evaluación que pueda medir el desempeño de los empleados del Tribunal Supremo Electoral para que esto posibilite la medición del Clima Organizacional, luego de mantener una reunión con el jefe de una dirección de la institución y escuchar de primera mano los indicios del problema de investigación desarrollado, se concluyó que la entidad estaba presentando problemas de motivación, trabajo en equipo y cumplimiento de metas, además, se destaca la importancia que representa el clima organizacional en una institución pública. Se presentó la propuesta a Organismo Colegiado a través de una carta firmada por el grupo de trabajo de investigación de realizar un modelo de clima organizacional, se procedió a recolectar la información necesaria para presentar el modelo. El principal objetivo de esta investigación es proponer un estudio de clima organizacional que fortalezca el desempeño del personal de la institución, y que con la mejora se beneficie el cumplimiento de metas, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la motivación para brindar efectividad y eficacia.

En la investigación se hizo uso del método científico a través de las metodologías del análisis y la síntesis; llevándolo a cabo a través de las técnicas de la encuesta, la entrevista y observación directa; además, se realizó un cuestionario dirigido a empleados de manera anónima para conocer sus opiniones sobre preguntar que influyen en el tema.

Luego de realizar la respectiva investigación de campo se concluye:

1. Es evidente que existen algunos factores estudiados que se encuentran en un nivel bastante bueno dentro de la institución, sin embargo, existen otros factores estudiados cuyos resultados fueron bastante bajos, los cuales afectan directamente en el rendimiento de los empleados.

2. Se observa una insatisfacción general en los empleados en cuanto a las oportunidades de mejora laboral y crecimiento profesional que ofrece la institución.

3. No existe un plan de capacitación periódica a los empleados, por ende el personal experimenta resistencia al cambio en cuanto a tecnología y programas informáticos.

Considerando las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Es necesario que la institución tome acciones a corto plazo para reforzar aquellas áreas en las que han sido bien evaluados y para generar un cambio en las áreas en las que es evidente la insatisfacción por parte de los empleados.

2. Es importante realizar nivelaciones salariales periódicas a los empleados, evaluando principalmente sus conocimientos, habilidades y desarrollo dentro de su puesto de trabajo actual, proporcionando a todos los empleados una equidad salarial que sea directamente proporcional con el compromiso y esfuerzo realizado en su cargo actual.

3. Es recomendable que la institución incremente el número de capacitaciones a sus empleaos con el fin de proporcionar información relevante e innovadora que les ayude a expandir sus conocimientos técnicos, esto con el objetivo de tener empleados debidamente capacitados y actualizados que puedan brindarle a la institución un valor agregado.

INTRODUCCIÓN

El Tribunal Supremo Electoral es una institución pública encargada de los procesos electorales para la elección de cargos y de los derechos electorales de la población por lo tanto el recurso humano y el clima organizacional son factores importantes dentro de una organización ya que determinan el éxito o fracaso en el logro de objetivos.

El buen clima organizacional hará que el personal se identifique con los objetivos de la institución y a la vez se sientan parte de esta y trabajen todos bajo el mismo objetivo.

La presente investigación está dirigida a la creación de un Modelo de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño del personal del Tribunal Supremo Electoral, ya que el factor humano es importante para lograr todo lo que se planifique dentro de una organización.

Llevar a cabo un estudio sobre el clima organización en el Tribunal Supremo Electoral permitió conocer la situación actual de la institución, dicho procedimiento posibilitó conocer los elementos del clima organizacional que se encuentran con deficiencia y necesitan ser mejorados.

El trabajo consta de 3 capítulos que se describen de la siguiente forma:

i. En el primer capítulo se presenta toda la información bibliográfica para estructurar el contenido teórico que incluye: antecedentes y generalidades como localización, estructura, número de empleados, filosofía, funciones y el marco legal e institucional que la regula y además, todo lo referido al clima organizacional como: antecedentes, definición, importancia, objetivos, características, modelos de clima organizacional y las dimensiones del mismo.

ii. El capítulo dos está constituido por la investigación de campo, consta de los métodos de la investigación, tipo de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección e información, unidades de análisis,

como también la interpretación de los resultados obtenidos, todas las herramientas utilizadas fueron con la finalidad de conocer la situación actual de los elementos del clima: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compensación, ergonomía, desempeño, capacitación, infraestructura y comunicación, ya que son factores importantes de acuerdo al análisis y la opinión del personal consultado. A partir de esto se realizó la evaluación que permitió conocer el porcentaje en el que se encuentra el Clima Organizacional de la institución y posteriormente se determinaron los seis factores en los que hay mayor deficiencia y se necesita mejorar, seguido se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

iii. En el capítulo tres, se presenta la propuesta y generalidades: importancia, objetivos y los elementos que deben mejorarse para el fortalecimiento del desempeño del personal a través de políticas y estrategias y finalmente un plan de capacitaciones como resultado de las necesidades de fortalecer, como las habilidades y conocimientos de los empleados del Tribunal Supremo Electoral.

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

Para finalizar se presenta un cronograma de actividades con fechas, actividades y responsables de llevar a cabo la ejecución de dicha propuesta.

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

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL DE SAN SALVADOR.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida beneficiará una propuesta de modelo de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño del personal del Tribunal Supremo Electoral?

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1.2.1. Teórica.

El contexto teórico que se utilizará para el desarrollo de la investigación se basará en:

- Información brindada por la institución
- Libros
- Trabajos de graduación
- Páginas de la web
- Leyes según se requiera

1.1.2.2. Temporal.

La investigación se llevará a cabo desde Julio de 2022 hasta febrero del año 2024.

1.1.2.3. Espacial Geográfica.

El espacio de investigación se sitúa en las oficinas centrales del Tribunal Supremo Electoral, ubicado en la Col. Escalón 87 Av. Norte y primera calle poniente, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.3.1. Importancia.

La investigación está dirigida a proporcionar a la institución un modelo de clima organizacional que permita el fortalecimiento del desempeño de los empleados para que ésta, pueda mejorar la satisfacción y el rendimiento efectivo en sus responsabilidades.

Además, luego de realizar el análisis correspondiente, se podrá determinar en qué condiciones con respecto al área del personal se encuentra la institución.

La importancia de esta investigación radica en poder proponer un modelo específico que funcione como una herramienta para provocar un efecto positivo sobre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

1.1.3.2. Utilidad.

Se busca obtener un cambio innovador en el desempeño de los empleados de la institución, que genere resultados positivos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo productividad y eficacia en las actividades diarias.

1.1.3.3. Originalidad.

La Investigación garantiza originalidad debido a que anteriormente no se ha desarrollado ningún proyecto que realice un análisis del clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral.

1.1.3.4. Factibilidad.

Llevar a cabo el trabajo de investigación sobre el análisis del clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral del Tribunal Supremo Electoral, es factible ya que se cuenta con la aprobación del Organismo Colegiado para realizar el trabajo de campo y para brindar la información pertinente según cómo se requiera y en el tiempo en que se requiera.

2. MARCO HISTÓRICO DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

2.1. ANTECEDENTES.

La información relacionada a la historia de la institución detallada a continuación se ha obtenido del sitio web oficial del Tribunal Supremo Electoral https://info2024.tse.gob.sv/TSE/Institución (Tribunal Supremo Electoral, s.f.)

La ley Reglamentaria de Elecciones fue promulgada el 21 de septiembre del año 1886, esta ley contemplaba que existiera 42 diputados propietarios y 35 suplentes. Además, había un Directorio, el cual estaba encargado de las funciones de lo que hoy se conoce como la Junta Receptora de Votos y todos los ciudadanos tenían que expresar su voto en vos alta por lo que en dicha época el voto no era secreto sin importar que fueran elecciones de Diputados, Vicepresidente o el Presidente.

Mas tarde se deroga dicha ley y se promulga una nueva, la cual es equivalente y estuvo vigente hasta el 20 de diciembre de 1948. Posteriormente, en el año 1950 el Gobierno convocó a una Asamblea Constituyente con la intención de promulgar una nueva Constitución de la República, en la cual se creó el Consejo Central de Elecciones (CCE) el cual estaba integrado por 3 miembros propietarios y 3 suplentes, nombrando a dicho Consejo como el responsable principal de todos los procesos electorales, siendo la máxima autoridad electoral, lo que dio paso a la creación de la Ley Transitoria Electoral, promoviendo que el voto se empezara a asociar con dos nuevas características: el ser secreto y directo gracias a la adopción de novedosos fundamentos como el que el voto es de carácter irrenunciable indelegable siendo inherente a la persona.

En 1952 por primera vez en la historia la mujer salvadoreña tiene participación en las elecciones legislativas y municipales, posteriormente en el mismo año, nace la Ley Electoral

con vigencia hasta el año 1959, en dicha ley se regularon por primera vez en la historia, el nombramiento de los miembros de las municipalidades, a través de la elección popular y se gestionó la creación de organismos que apoyen y den soporte en la recepción, recuento y fiscalización de votos, además se brindó la oportunidad a los partidos políticos contendientes el derecho de vigilancia.

En 1961 se promulgó una nueva Ley Electoral, la cual estuvo vigente hasta el año 1981 y fue responsable de gestionar todo con respecto a las Juntas Receptoras de Votos ambulantes para garantizar el derecho al voto dentro de los cuarteles.

En 1983 es promulgada una nueva Constitución, manteniéndose el Consejo Central de Elecciones como máxima autoridad electoral.

2.1.1. Etapa de la Transición (1992-1994)

El 25 de enero de 19993 se promulga El Código Electoral como regidor del ámbito eleccionario, y se publica en el Diario Oficial No. 16, Tomo 318, el Decreto Legislativo No. 417, es así como el Consejo Central de Elecciones es dejado de lado y es sustituido por el Tribunal Supremo Electoral, y el primer organismo colegiado de la institución es de carácter transitorio que asume funciones en 1992 y fue el encargado de llevar a cabo las llamadas "Elecciones del Siglo" ya que fueron las primeras elecciones llevadas a cobo después de la guerra y en las que participaba como partido político la otora fuera insurreccional y coincidieron las elecciones para Presidente y Vicepresidente de la República, diputados y Consejos Municipales.

El 8 de enero de 1993 el Gobierno de El Salvador solicitó el apoyo a las Naciones Unidas para que observasen las elecciones presidenciales, legislativas y municipales, programadas para el mes de marzo de 1994. Es así como la ONUSAL supervisó desde la instalación de las juntas receptoras de votos, hasta la finalización del escrutinio el desarrollo de la jornada electoral.

2.1.2. Consolidación y modernización del Tribunal Supremo Electoral

En 1994 se inicia la consolidación del Tribunal Supremo Electoral (TSE) y se realizan esfuerzos por sustituir el carnet electoral y sustituirlo por un documento que facilite la actualización del Registro Electoral.

En 1999 hay una nueva administración del TSE y es la encargada de la organización de las elecciones municipales y legislativas del año 2000. Posteriormente se comienza a impulsar la modernización institucional gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional que propicio la creación del nuevo Registro Electoral con el surgimiento del Documento Único de Identidad (DUI) y la generación del Padrón Electoral Fotográfico y reemplazar al Carnet Electoral para las elecciones del 2004.

En el año 2006 se obtienen los primeros resultados en materia de Plan Piloto del Voto Residencial en solamente siete municipios del país.

Para el año 2012 el voto Residencial tuvo un alcance de 185 municipios, lo cual corresponde al 70% del territorio nacional y fue en el año 2014 en el que se completo al 100% la implementación del voto Residencial lo que implicó un notorio fortalecimiento en la calidad para el sistema electoral.

3. GENERALIDADES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.

La información relacionada a las generalidades de la institución detallada a continuación se ha obtenido del sitio web oficial del Tribunal Supremo Electoral https://info2024.tse.gob.sv/TSE/Institución (Tribunal Supremo Electoral, s.f.)

3.1. UBICACIÓN.

El tribunal supremo electoral está ubicado en la 87 avenida norte y primera calle poniente, #4509 colonia escalón, San Salvador.

Fuente: Google Maps

Ilustración 1: Ubicación del TSE

3.2. NÚMERO DE EMPLEADOS.

El tribunal supremo electoral cuenta con 476 empleados.

3.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

3.4. MISIÓN

Garantizar a la sociedad salvadoreña la administración autónoma y efectiva de procesos electorales democráticos; un registro electoral confiable; una pronta y cumplida justicia electoral; el pleno ejercicio de los derechos políticos y el fomento de una cultura cívico-democrática.

3.5. VISIÓN

Ser una institución moderna, con prestigio nacional e internacional, que contribuya a consolidar la democracia salvadoreña, a través del fomento de una cultura cívico electoral; de la realización de procesos electorales confiables y jurisdiccionales con apego al ordenamiento jurídico.

3.6. VALORES INSTITUCIONALES

3.6.1. Justicia

Son todas las acciones, procesos administrativos y resoluciones jurisdiccionales oportunas, imparciales y apegadas a la ley.

3.6.2. Transparencia

Actividades realizadas de acuerdo con la ley, políticas o normativas, con apertura y publicidad para hacer efectivo el derecho de conocer y vigilar la gestión institucional.

3.6.3. Credibilidad

Confianza en la trayectoria de legitimidad de resultados electorales e imparcialidad en las actuaciones institucionales.

3.6.4. Excelencia

Se entiende por excelencia el trabajo con profesionalismo y la mejora continua en todas las actuaciones y procesos que el Tribunal Supremo Electoral realice, interna y externamente.

3.6.5. Trabajo en equipo

Es el trabajo coordinado de todas las unidades organizativas del Tribunal Supremo Electoral, en función de alcanzar los objetivos institucionales en un marco de cooperación y respeto.

3.7. OBJETIVOS

Informar al país sobre procesos electorales, motivar la participación ciudadana masiva y explicar las formas válidas para votar en las elecciones.

Construir confianza en los procesos electorales y facilitar el ejercicio del voto a todos los grupos del país, para consolidar la democracia.

3.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

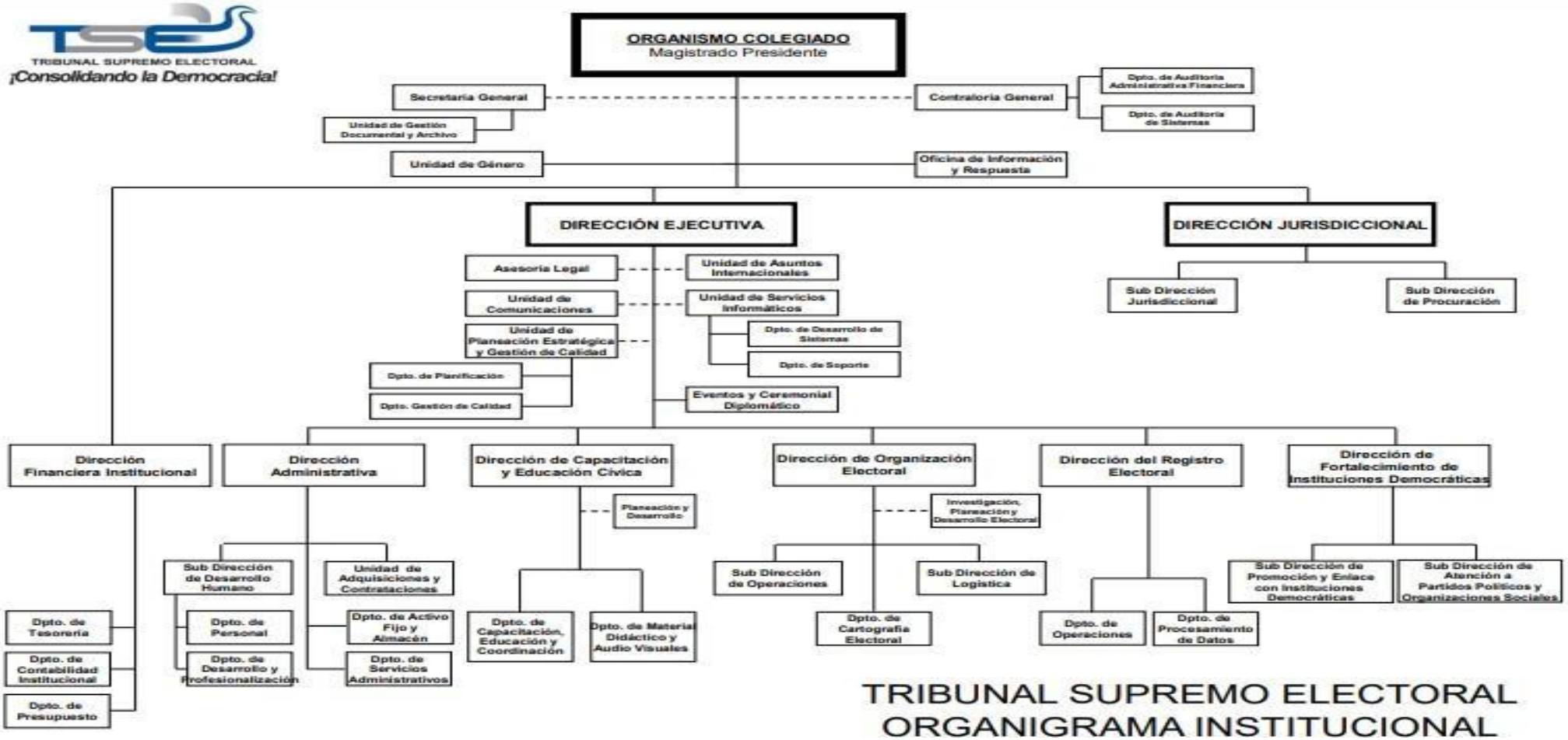


Ilustración 2:Organigrama del TSE

Fuente: sitio Web https://www.tse.gob.sv/laip_tse/documentos/estructura-organizativa-atribuciones/2018/Atribuciones-por-Unidad-TSE-2018-07-05.pdf

3.9. FUNCIONES PRINCIPALES

De acuerdo con el Art. 79 del Código Electoral, son obligaciones del Tribunal como organismo colegiado, las siguientes (Código Electoral, 1992):

1. Velar por el fiel cumplimiento de la Constitución y leyes que garanticen el derecho de organización y participación política de los ciudadanos y ciudadanas y partidos políticos;

2. Convocar, organizar, dirigir y vigilar los procesos electorales relacionados con la elección de los siguientes funcionarios:

i. Presidente y Vicepresidente o Presidenta y Vicepresidenta de la República,
ii. Diputados o Diputadas al Parlamento Centroamericano;
iii. Diputadas a la Asamblea Legislativa
iv. Miembros de los Concejos Municipales.

3. Practicar el escrutinio preliminar y definitivo de las elecciones presidenciales, de Diputados o Diputadas al Parlamento Centroamericano y a la Asamblea Legislativa de Concejos Municipales

4. Firmar las credenciales de los funcionarios de elección popular dentro del término de ocho días, contados a partir de la fecha en que se declararon firmes los resultados de la elección, si transcurrido el plazo no se firmaren las credenciales, bastará la declaratoria firme de los resultados del escrutinio definitivo para que puedan tomar posesión de sus cargos, previa protesta constitucional

5. Divulgar por los medios oficiales y privados de comunicación social los fines, procedimientos y formas de todo proceso electoral.

6. Impartir las instrucciones necesarias para el normal funcionamiento de todos los organismos electorales.

7. Llevar el registro electoral debidamente actualizado.

8. Preparar el presupuesto de gastos, administrar los fondos que le sean asignados y cualesquiera otros recursos destinados a su normal funcionamiento. Preparar los presupuestos de gastos para los años ordinarios, pre-electorales y electorales, a más tardar en el mes de septiembre del año anterior, en cada caso, a fin de cumplir con lo establecido en los artículos 42 y 274 del Código Electoral;

9. Llevar el registro de partidos políticos inscritos, coaliciones, candidatos para Presidente y Vicepresidente o Presidenta y Vicepresidenta de la República, Diputados o Diputadas al Parlamento Centroamericano y a la Asamblea Legislativa, Concejos Municipales y demás registros que establezca el Código Electoral;

10. Denunciar ante los tribunales comunes los hechos constitutivos de delito o falta de que tuviera conocimiento dentro de su competencia;

11. Elaborar y publicar la memoria anual de labores, así como una memoria especial de cada evento electoral;

12. Velar por que se cumplan los acuerdos y disposiciones emanadas del Tribunal;

13. Diseñar con la debida anticipación y aplicar coordinadamente con la Policía Nacional Civil el plan general de seguridad electoral;

14. Inscribir a los partidos políticos o coaliciones, previo trámite, requisitos de ley y supervisar su funcionamiento.

15. Inscribir a los ciudadanos y ciudadanas postulados por los partidos políticos o coaliciones, a cargos de elección popular previo el trámite y requisitos de ley.

16. Conocer y resolver sobre las suspensiones, cancelaciones y sanciones a los partidos políticos y coaliciones, así como sus autoridades.

17. Cumplir las resoluciones y sentencias judiciales que le notifiquen con relación a los actos de naturaleza electoral de su competencia y que modifiquen el estado familiar de las personas o sus capacidades electorales.

18. Impartir directamente o por medio de los funcionarios a cargo, las instrucciones precisas y necesarias en relación al registro electoral y padrones electorales.

19. Todas las demás que asigne el código electoral.

4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

4.1. Constitución de la República de El Salvador

El Marco legal por el que se rige el Tribunal Supremo Electoral es el siguiente, y según la Constitución de la República de El Salvador (1983):

> **Art. 208.-** Habrá un Tribunal Supremo Electoral que estará formado por cinco Magistrados, quienes durarán cinco años en sus funciones y serán elegidos por la Asamblea Legislativa. Tres de ellos de cada una de las ternas propuestas por los tres partidos políticos o coaliciones legales que hayan obtenido mayor número de votos en la última elección presidencial. Los dos Magistrados restantes serán elegidos con el voto favorable de por lo menos los dos tercios de los Diputados electos, de dos ternas propuestas por la Corte Suprema de Justicia, quienes deberán reunir los requisitos para ser Magistrados de las Cámaras de Segunda Instancia, y no tener ninguna afiliación partidista.
>
> Habrá cinco Magistrados suplentes elegidos en igual forma que los propietarios. Si por cualquier circunstancia no se propusiere alguna terna, la Asamblea Legislativa hará la respectiva elección sin la terna que faltare. El Magistrado presidente será el propuesto por el partido o coalición legal que obtuvo el mayor número de votos en la última elección presidencial. El Tribunal Supremo Electoral será la autoridad máxima en esta materia, sin perjuicio de los recursos que establece esta Constitución, por violación de esta. (Constitución de la República de El Salvador, 1983, pág. 47)

"Art. 209.- La ley establecerá los organismos necesarios para la recepción, recuento y fiscalización de votos y demás actividades concernientes al sufragio y cuidará de que estén integrados de modo que no predomine en ellos ningún partido o coalición de partidos. Los partidos políticos y coaliciones contendientes tendrán derecho de vigilancia sobre todo el proceso electoral". (Constitución de la República de El Salvador, 1983, pág. 48).

4.2. Código Electoral

A continuación, el conjunto de normas que determina el cómo la institución realizará las actividades y según el Código Electoral (1992):

Máxima Autoridad Electoral

"Art. 55.- El Tribunal Supremo Electoral es la autoridad máxima en materia electoral, sin perjuicio de los recursos establecidos en la Constitución por violación de esta. Tendrá su sede en la capital de la República, con jurisdicción en todo el territorio nacional." (Código Electoral, 1992, pág. 11)

Autonomía.

"Art. 56.- El Tribunal Supremo Electoral es un organismo con plena autonomía jurisdiccional, administrativa y financiera en materia electoral y de consiguiente, no supeditado a organismo alguno del Estado." (Código Electoral, 1992, pág. 12).

Resoluciones

"Art. 57.- Las resoluciones que El Tribunal Supremo Electoral pronuncie en el ejercicio de sus atribuciones, serán de acatamiento forzoso para las autoridades civiles, militares, partidos políticos y ciudadanos o ciudadanas a quienes se dirijan; su incumplimiento les hará incurrir en responsabilidad." (Código Electoral, 1992, pág. 12)

Asignación Presupuestaria

Art. 58.- Corresponde al Tribunal Supremo Electoral, una asignación presupuestaria anual del presupuesto general del Estado, que cubra las necesidades determinadas por el propio Tribunal, tanto para su presupuesto ordinario como los

extraordinarios, que deberán cubrirse para años pre electorales y electorales, así como para garantizar el gasto en el desarrollo de proyectos especiales, que a juicio del Tribunal sean necesarios para cumplir con sus finalidades, cualquiera que sea el año en que se realicen. (Código Electoral, 1992, pág. 12).

Organización Interna

Art. 83.- El Tribunal en su organización interna tendrá las dependencias siguientes:

a. Secretaría General;
b. Dirección Administrativa;
c. Dirección Financiera Institucional;
d. Unidad de Procesamiento de Datos;
e. Contraloría General;
f. Unidad de Asesoría Jurídica;
g. Unidad de Planificación;
h. Dirección de Capacitación y Educación Cívica;
i. Unidad del Proyecto Electoral; y
j. Dirección del Registro Electoral.

El Tribunal podrá crear las dependencias temporales o permanentes que estime conveniente, de acuerdo con sus necesidades y dentro de la naturaleza y funciones que establece la Ley.

El reglamento interno del Tribunal regulará los deberes y atribuciones de estas dependencias y de sus funcionarios.

Los departamentos y secciones de cada unidad organizativa se establecerán de acuerdo con las necesidades y a las funciones asignadas por El Tribunal.

A los funcionarios o funcionarias responsables de las dependencias a que se refiere este artículo, les serán aplicables las mismas inhabilidades del secretario general del Tribunal. (Código Electoral, 1990, pág. 17 y 18).

4.3. Código de Trabajo

Además, y dado que la forma de contratación del personal es bajo un contrato renovable anualmente, se debe considerar los siguientes artículos según el Código de Trabajo (1972):

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

Art. 2.- las disposiciones de este código regulan: las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

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

Art. 3.-Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono están ligados por un contrato de trabajo.(Código de Trabajo, 1972, pág. 20 y 21)

4.4. Ley integral del sistema de pensiones.

Relacionado al tema de pensiones y según la nueva Ley Integral del Sistema de Pensiones (2022):

> **Art. 1.-** Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley. (Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022, pág. 2)

> **Art. 7.-** Para los efectos de esta ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como a las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas, Autónomas, municipalidades e instituciones del sector público financiero y otras con regímenes presupuestarios especiales. Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal. Cada vez que en esta ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se entenderá que comprende tanto a los domiciliados en el territorio salvadoreño independientemente de su nacionalidad que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no domiciliados en el territorio nacional.

> **Art. 8.-** La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Administradora y realizar el contrato de afiliación respectivo. Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos veinte días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores. Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la

suscripción del contrato de afiliación en una Administradora. Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema. (Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022, pág. 4 y 5)

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador. Esta tasa se distribuirá así: a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador. b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y, c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras. En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado 8 sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad. En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador. (Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022, pág. 7 y 8).

4.5. Ley del Seguro Social

Según la Ley de Seguro Social (1953):

"Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se

refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.” (Ley del Seguro Social, 1953, pág. 2)

4.6. Ley del Servicio Civil.

Para continuar y dado que la institución cuenta con personal que labora en la institución bajo la Ley de Salario, se menciona los siguientes artículos según la Ley del Servicio Civil (1961)

Art. 1.- El presente estatuto se denomina "LEY DE SERVICIO CIVIL" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud. (Ley del Servicio Civil, 1961, pág. 1 y 2).

Artículo 29.- Derechos de los funcionarios y Empleados

Los funcionarios y empleados comprendidos en la carrera administrativa y protegidos por esta ley gozarán de los derechos siguientes:

a) De permanencia en el cargo o empleo. En consecuencia, no podrán ser destituido, despedidos, suspendidos, permutados, trasladados o rebajados de categoría sino en los casos y con los requisitos que establezca esta ley;
b) De ascenso;
c) De devengar el sueldo, viáticos y emolumentos que tuvieren asignados el cargo o empleo para que hayan sido nombrados; y sólo podrán hacérseles los descuentos autorizados por la ley;
d) De asuetos, vacaciones y licencias que señalan las leyes respectivas;

e) De sobresueldos o aguinaldos en el mes de diciembre de cada año, en la forma y con las limitaciones que determine el decreto respectivo;

f) De examinar los libros de registros que lleven las Comisiones o Tribunal de Servicio Civil, enterarse de las calificaciones que de sus servicios hagan sus superiores y de hacer, en su caso, los reclamos pertinentes;

g) De jubilación, pensión, retiro o montepío conforme a las leyes especiales sobre esta materia;

h) De funerales por cuenta del Estado o del Municipio, en la cuantía que determine el reglamento;

i) La participación en la reglamentación de sus condiciones de empleo por vía de la negociación colectiva a través de las asociaciones sindicales de trabajadores con personalidad jurídica, con arreglo a lo establecido en esta ley;

j) La libre sindicación, en la forma y mecanismos establecidos en la Constitución de la República, Convenios Internacionales y esta ley. (Ley del Servicio Civil, 1961, pág. 11 y 12)

4.7. Ley de Compras Públicas

Dado que la institución realiza las respectivas adquisiciones aprobadas bajo el Presupuesto de La Nación, se mencionan los artículos según la actual Ley de Compras Públicas (2023)

Sujetos

Art. 2.- Quedan sujetos a la presente ley:

a) Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten o contraten con la administración pública, dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos de contratación que lleven a cabo las instituciones;

b) Las contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo,

inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;

c) Las contrataciones de las entidades de carácter público o privado que comprometan fondos públicos de conformidad a lo establecido en la Constitución y leyes respectivas, incluyendo los provenientes de los Fondos de Actividades Especiales;

d) Las adquisiciones y contrataciones realizadas por las Municipalidades.

e) Las adquisiciones y contrataciones realizadas con el fondo de protección civil, prevención y mitigación de desastres (fopromid).

F) las adquisiciones y contrataciones realizadas con el fondo salvadoreño para estudios de preinversión (FOSEP). (Ley de Compras Públicas, 2023, pág. 2)

Art. 8.- Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Compras Públicas que podrá abreviarse "UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS", responsable de la descentralización operativa y de realizar la gestión de los procesos para las contrataciones de obras, bienes y servicios.

La UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS estará a cargo de un jefe acorde a su estructura organizativa y será nombrado por la autoridad competente, será organizada según las necesidades y características de cada institución. Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la Unidad de Compras Públicas, podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. Excepcionalmente, las municipalidades podrán asociarse para crear una UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán integrarse por empleados o por miembros de los Concejos Municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales, debidamente registradas en las municipalidades; los miembros de Concejos y demás que sean parte de la UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS, deberán excusarse cuando

se trate de toma de decisiones relacionadas con los procedimientos. (Ley de Compras Públicas, 2023, pág. 5 y 6).

Art. 9.- La Unidad Financiera Institucional abreviadamente "UNIDAD FINANCIERA", establecida en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, o quien haga sus veces según cada institución, trabajará en coordinación con la UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS, en lo concerniente a la Planificación Anual de Compras y a la disponibilidad presupuestaria, pagos y demás actuaciones que le competan presupuestaria o financieramente dentro del ciclo de compra, para la obtención de las obras, bienes y servicios de la institución. La UNIDAD FINANCIERA o quien haga sus veces, está obligada a cumplir con la normativa que emita la DINAC para el efectivo funcionamiento y operatividad de los procesos de compra y a usar las herramientas del Sistema Electrónico de Compras Públicas - COMPRASAL, registrando en dicho Sistema lo competente a la PAC, estimaciones, asignación presupuestaria, compromisos presupuestarios, pagos y liquidación y demás correspondientes.

Art. 10.- El Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador se denominará COMPRASAL, es de uso obligatorio para todas las instituciones de la administración pública y demás sujetos de aplicación de la presente ley, en este sistema se debe registrar toda la información sobre las adquisiciones y contrataciones del Estado en concordancia con los principios que rigen esta Ley. (Ley de Compras Públicas, 2023, pág. 7)

4.8. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

Para finalizar los artículos según las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Tribunal Supremo Electoral (2007).

CAPITULO PRELIMINAR

Ámbito de Aplicación

"Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) constituyen el marco básico aplicable al Tribunal Supremo Electoral (TSE), con carácter obligatorio a todas las dependencias de la Institución". (Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral, 2007, pág. 2).

Identificación de Riesgos

"**Art. 16.-** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales." (Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral, 2007, pág. 16).

Análisis de Riesgos Identificados

"Art. 17.- Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia". (Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral, 2007, pág. 17)

CAPÍTULO III
NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL
Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos.

"Art. 25.- El Tribunal Supremo Electoral, a través de las diferentes autoridades de los niveles organizacionales existentes, deberán documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del Sistema de Control Interno". (Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral, 2007, pág. 6)

4.9. CUADRO REPRESENTATIVO DE MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

LEYES	INSTITUCIÓN
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a Través de la Sala de lo Constitucional.
Código Electoral	Tribunal Supremo Electoral.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley Integral de Sistemas de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiera.
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño Del Seguro Social.
Ley de Servicio Civil	Tribunal de Servicio Civil.
Normas técnicas de control interno de la corte de cuentas	Corte de Cuentas de la República.

Ilustración 3: Marco institucional

5. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

5.1. ANTECEDENTES CLIMAORGANIZACIONAL

La atención por el hombre y sus relaciones sociales cobra relevancia con el Resurgimiento de la Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Elton Mayo, en donde se reconoce a las relaciones sociales y las necesidades psicológicas y sociales de los empleados como causa de productividad dentro de una organización, en contra de la tendencia de la deshumanización del trabajo que había tomado más fuerza en la época. Además, Elton

Mayo propone que una persona está más conectada con el bienestar que le rodea, tomando en cuenta aspectos como el ambiente al que pertenece y se desarrolla, que las propias responsabilidades y actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo. (Ganga, Piñones, & Saavedra, Espol; Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión, 2015)

Lewin a partir de sus estudios con la experimentación en diferentes grupos comprobó que existía una diferenciación en el comportamiento de los diferentes grupos de estudio que estaban relacionadas directamente con su atmosfera o clima más que con las características de cada grupo. Es así como Lewin define como Clima Psicológico a la percepción que tiene cada trabajador del ambiente en donde se desarrolla y el concepto que tiene de sí mismo dentro de dicho ambiente. (Lewin, 1988 citado por Ganga, Piñones, & Saavedra, 2015)

Por lo que se puede observar como la conceptualización del clima organizacional nace del reconocimiento de la importancia que tiene el hombre dentro de una organización y como su motivación y sentido de pertenencia se ve afectado por el ambiente dentro de su puesto de trabajo e influyen en su desempeño laboral y el rendimiento general de la organización.

5.2. DEFINICIÓN.

Clima Organizacional:

Cada autor propone su propio concepto de clima organizacional.

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional son todas las características únicas de cada organización que influye en la conducta del personal que la integran.

Por otro lado, Chiavenato (2000) define el clima organizacional como las propiedades del ambiente dentro de la organización que son percibidas por los empleados e influyen en su comportamiento. (Ganga, Piñones, & Saavedra, Espol, Cima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión, 2015)

Por lo que definiremos Clima Organizacional como el ambiente en donde los empleados llevan a cabo sus actividades laborales de forma eficiente, dicho ambiente es directamente afectado por diferentes dimensiones como: la motivación, el trabajo en equipo, la

comunicación, la compensación, infraestructura, ergonomía, entre otros. Estas dimensiones contribuyen a que exista un adecuado o deficiente clima organizacional.

5.3. IMPORTANCIA.

Contar con un adecuado clima organizacional es fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de la institución dado que favorece la creación de un sentido de pertenencia entre los empleados, donde cada miembro del equipo se identifica como parte importante de la institución y se siente motivado, lo que facilita la alineación entre los objetivos que busca alcanzar la institución y los objetivos individuales, para lo cual, el trabajo en equipo es fundamental así como el rol que desempeñan los líderes para obtener la máxima ventaja de los recursos que tiene a su disposición. Por otro lado, cuando es negativo, los empleados se sientes desmotivados y se refleja en una disminución en su productividad y un aumento en la rotación del personal ya que la empresa comienza a tener dificultades en retener a su personal más capacitado debido a que los empleados no se sienten cómodos en su puesto de trabajo. Cuando éste es adecuado se ve reflejado en la satisfacción de los empleados dentro de la institución ya que el desempeño será el óptimo y la motivación por cumplir sus actividades laborales se verá en gran parte incrementada. (Ávila, 2023)

5.4. OBJETIVO.

El objetivo es incrementar el desempeño de los empleados a través de la optimización de aspectos que influyen en el rendimiento laboral de cada empleado como: la motivación, el trabajo en equipo, un liderazgo positivo, la comunicación, las compensaciones; con la finalidad de cumplir con las metas planteadas por la empresa de forma eficiente, reduciendo los conflictos y futuros inconvenientes o situaciones adversas que puedan representar gastos innecesarios para la institución.

Esto genera un beneficio no solo a los empleados, sino que también beneficia a la organización en general ya que se eleva la productividad, la comunicación y mejora el estado de ánimo físico y mental de cada empleado. (Adecco, 2019).

5.5. CARACTERÍSTICAS.

i. Se considera como multidimensional: dentro de un clima organizacional influyen diversas variables que afectan directamente, no basta la observación de una sola variable, sino que se debe analizar diferentes dimensiones para establecer un diagnóstico adecuado de la situación actual.

ii. El clima organizacional puede medirse: el clima organizacional puede medirse mediante el uso de encuestas

iii. Se relaciona con el apoyo que perciben los empleados: existe una relación directamente proporcional entre el clima organizacional y el sentido de pertenencia que tienen los empleados de la institución, lo cual los hace sentir parte del equipo.

iv. Refleja la motivación del personal: el clima organizacional influye en la motivación de los empleados por lo que afecta en la conducta individual de cada empleado.

v. Le da un rasgo único diferenciador a la empresa: El clima organizacional otorga un rasgo distintivo a la institución y al mismo tiempo propicia en los empleados el poder identificarse con su institución y tener la mejor disposición de aportar a su equipo de trabajo por el bien común.

vi. Analiza la percepción que tienen los empleados de la empresa: Se puede determinar el nivel de satisfacción que tienen los empleados de acuerdo con el clima organizacional. (indeed, 2022).

5.6. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

MODELO: Según la Real Academia española un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia Española, s.f.) Por lo que se entiende que un modelo es la representación de un prototipo que tiene como finalidad el ser reproducible.

Existen diversos modelos que ayudan a analizar el clima organizacional tomando en cuenta diferentes dimensiones. Entre ellos están:

i. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR KATZ Y KHAN

En este modelo de clima organizacional el líder influye en el equipo de trabajo y es precisamente el líder el vínculo principal de conexión entre la organización y los empleados.

ii. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EVAN

Este modelo de Clima Organizacional considera a la organización como un sistema abierto y plantea que el clima organizacional es influenciado constantemente por factores externos a la organización pero que afectan sobre el clima de al interior de esta.

iii. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE GIBSON Y COLBS

Este modelo plantea que el clima organizacional se relaciona directamente con las decisiones y cambios realizados por los lideres de cada equipo de trabajo relacionados a variables de conducta y estructura, así como con los procesos organizativos lo que puede afectar ya sea positiva o negativamente en el clima de la organización dependiendo de la habilidad en toma de decisiones que muestren dichos lideres. (Edel & Garcia, s.f.)

iv. MODELO POR IMPLEMENTAR

En la propuesta del modelo de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño de los empleados del Tribunal Supremo Electoral se empleará el modelo de clima organizacional propuesto por Gibson y Colbs debido que se buscará a los lideres como responsables de velar y fomentar un clima organizacional agradable y sean los responsables por construir estrategias eficientes que contribuyan a mantener dicho clima organizacional para beneficio de la institución y de todos los empleados.

5.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para analizar el clima organizacional es fundamental tomar en cuenta diversas dimensiones que son las que afectan directamente en el clima organizacional, las cuales son: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones, interpersonales, compensación, ergonomía, el desempeño, capacitación e infraestructura. (Alvarado, Azucena, & Castro, 2019)

5.7.1. MOTIVACIÓN

Es fundamental para que exista una relación entre las metas individuales de cada empleado con los objetivos que busca cumplir la institución.

Cuando se cuenta con un equipo altamente motivado al desarrollar las labores de su puesto de trabajo se obtiene mejores resultados en el cumplimiento de las responsabilidades con menor esfuerzo y con menos desgaste mental para los trabajadores dado que al cumplir con las expectativas que la institución espera de ellos, estos a su vez obtienen un beneficio esperado el cual los impulsa a esforzarse aún más y dar lo mejor de ellos mismos.

Sin embrago, el poder alcanzar niveles óptimos no es una tarea fácil, ya que no todos los empleados se sienten motivados por los mismos factores, estos factores motivacionales varían de individuo a individuo e incluso pueden alterarse en diferentes etapas de la vida de cada empleado.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, la cual plantea que el desempeño de una persona está determinado por la satisfacción o insatisfacción que siente hacia su trabajo en diferentes aspectos los cuales pueden ser clasificados en dos factores a los que Herzberg llamó: los factores motivacionales, los cuales son intrínsecos y los factores de higiene los cuales son extrínsecos al individuo.

“Factores motivacionales (intrínsecos)

i. Reconocimiento
ii. Responsabilidad
iii. La realización personal o logro
iv. El trabajo en sí
v. El progreso o ascenso

Factores de Higiene (extrínsecos)

i. Política de la empresa

ii. Administración
iii. Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
iv. Condiciones de trabajo
v. Supervisión
vi. Status
vii. El salario

h. Seguridad en el puesto" (Valdés, 2020)

5.7.2. LIDERAZGO.

"El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos según (Davis y Newstrom (2003)). Por otro lado, entendemos al clima laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Por lo tanto, el clima laboral está directamente ligado con la productividad, con el compromiso y, por ende, con un buen estilo de liderazgo. El clima organizacional, se puede decir que se compone de las acciones de cada persona que conforma la empresa y, como consecuencia cada acción que generen esas personas tendrá un impacto en la organización, por tal razón es importante motivar correctamente al personal a realizar sus actividades atendiendo a sus necesidades, tendrá un impacto positivo". (PDA, s.f.)

Por lo tanto el líder se encarga de motivar correctamente a los trabajadores a través de la perfecta alineación de los objetivos personales de cada uno de los empleados con los objetivos de la institución, teniendo así un incremento en la productividad y obteniendo un mayor compromiso, responsabilidad e identificación con la empresa por parte del equipo de trabajo, creando así un sentido de pertenencia en donde todos trabajan en equipo para cumplir una meta común que sea gratificante tanto para los trabajadores como para la institución.

5.7.2.1. Características de un líder.

Son muchas las características que definen a un buen líder y son base fundamental para para obtener resultados positivos en la organización.

i. **Integridad**
   a. es un valor de suma importancia para poder liderar, es por ello que un buen líder debe ser una persona confiable, honesta, transparente, con valores y ética profesional. ya que un líder es un modelo de transparencia, por lo tanto, debe de ser leal y coherente con sus órdenes, acciones y actitudes.

ii. **Responsabilidad**
   a. Los lideres orientan al equipo para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos exitosamente pero también llevan la responsabilidad de la toma de decisiones y de asumir las consecuencias o resultados ya sean positivos o negativos.

iii. **Comunicación afectiva**
   a. Un buen líder debe de tener facilidad de expresión y poder comunicarse de forma adecuada para poder trasmitir el mensaje a su equipo.

iv. **Compromiso**
      i. Es una cualidad esencial en un líder, este debe de mantener un compromiso con la empresa en todo momento.

v. **Optimismo**
   a. Es una de las cualidades mas importantes en un líder, ya que este debe de trasmitir mensajes positivos y generar confianza y seguridad en su equipo de trabajo.

vi. **Aprendizaje constante**
   a. Un líder nunca deja de aprender, debe de estar en constante aprendizaje y mantenerse actualizado con los nuevos enfoques en todas las áreas para poder guiar a su equipo y trasmitir nuevos conocimientos

vii. **Adaptarse el cambio**

a. Un líder debe de estar preparado para los cambios y guiar a su equipo de trabajo ya que todo esta en cambio constante y es importante poder adaptarse con rapidez.

viii. Pasión por motivar e inspirar

a. Un líder debe de ser capaz de motivar e inspirar a su equipo de trabajo para lograr mejores resultados. también es importante la conexión con su equipo y trasmitirles seguridad en lo que hace y dice.

ix. Asumir riesgos

a. Los lideres son agentes de cambio y deben de tomar riesgos para innovar y explorar nuevas ideas o estrategias y así poder obtener mejores resultados. (Mandomedio, s.f.)

5.7.3. TRABAJO EN EQUIPO.

"Conjunto de personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares y Koontz un grupo puede definirse como la comunidad de dos o más personas que se interrelacionan interdependientemente y de manera igual para lograr metas comunes. (Robbins. 1999)

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach Smith 2004).

(Autores que hablan del trabajo en equipo, 2023)

Se puede definir como un conjunto de personas que se unen para lograr objetivos en común, estas personas deben de ser disciplinadas, unidas y participativas para intercambiar ideas para el logro de los objetivos propuestos como equipo.

5.7.3.1. IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es fundamental dentro de la organización o empresa contar más que con empleados, equipos de trabajos que estén conectados y comprometidos con los objetivos de la empresa, ya

que constante se enfrentan a cambios y retos en el mercado donde se vuelve indispensable contar con un equipo calificado con mayores niveles de responsabilidad.

el fracaso o éxito de una organización depende en gran manera del equipo de trabajo y de la unión y respeto que haya entre ellos, por eso se vuelve importante escucharse, ser honesto y leal con la empresa y con el equipo, ya que son base fundamental para el logro de los objetivos.

5.7.3.2. Qué se requiere para lograr el trabajo en equipo

para lograr formar un buen equipo y que este tenga resultados positivos que impacten en la organización se debe contar con ciertas características que son esenciales para el logro de los objetivos, esto implica saber:

i. “Compartir nuevas ideas y dar soluciones
ii. aportar opiniones, ofrecer información y hechos relevantes
iii. Coordinación y cooperación en las actividades de todos los miembros.
iv. Empatía; comprender al otro; apoyar ideas distintas a las nuestras; interesarse por las ideas de los demás y desarrollarlas. ”

5.7.3.3. Diferencias del trabajo en equipo y el trabajo en grupo

un grupo se entiende que trabaja de forma individual, repartiendo partes de la actividad asignada sin importar el objetivo el único fin es terminar la tarea asignada y no se preocupa por el buen trabajo de los demás, a diferencia de un equipo que trabajan en conjunto bajo un mismo objetivo y se ayudan mutuamente compartiendo ideas o información que ayuden al complimiento del objetivo y que este sea finalizado con éxito.

5.7.3.4. Ventajas del trabajo en equipo

i. compartir situaciones de convivencia diaria que ayudan a mejorar las relaciones entre el equipo e impactan positivamente en el clima organizacional.
ii. unir estrategias, ideas e implementación de procedimientos para el logro de los objetivos.
iii. crear lazos fuertes con la organización y equipo de trabajo para el logro de objetivos organizacionales.
iv. Organización en equipo para lograr objetivos

v. unión de quipo con los mismos intereses que ayuda fortalecer las relaciones interpersonales y a evitar conflictos y malos entendidos, por lo tanto, se logra mantener una unión a largo plazo.

5.7.3.5. Cómo reforzar el trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede ser reforzado capacitando a los empleados para que estos adquieran habilidades que ayuden a superar dificultades, organizar y mantener en marcha iniciativas tanto colectivas como personales y darles a conocer las ventajas de trabajar en equipo, los resultados dependen en gran manera de que tan motivado este el equipo y eso corresponde a la organización, por ello es importante:

i. Motivar y tomar en cuenta las opiniones, ideas o surgencias aportadas por los equipos.
ii. Presentar estándares de realización a alcanzar por el equipo o que se usarán en la evaluación del proceso
iii. Apoyar las ideas u opiniones de los miembros del equipo, siempre que estas vayan en beneficio de la organización.
iv. Ayudar al equipo con los conflictos o desacuerdos para que estos se sientan apoyados.
v. Tomar en cuenta la participación de todos sin mostrar preferencias por ningún miembro del equipo. (QuestionPro, s.f.)

5.7.4. COMUNICACIÓN.

"En el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

La relación más relevante es la de líder-empleado, por lo cual es importante tener en cuenta que un buen diálogo genera confianza y credibilidad, por lo tanto, la comunicación es un factor importante para fomentar y mantener las relaciones interpersonales que ayudan al incremento de la productividad, esto a través de un buen liderazgo que fomente la confianza, claridad y tenga credibilidad ante los empleados". (Elempleo, 2012)

Por lo tanto, el líder debe de mantener informado constantemente a su equipo de trabajo con relación a la situación de la empresa y el cumplimiento de metas. Con la buena

comunicación se busca erradicar chismes, desinformación, inseguridad y envidias lo cual impacta negativamente el clima organizacional creando un ambiente hostil, en el que los empleados no se sienten cómodos e incrementa la rotación del personal. Los empleados deberían tener la confianza de expresar sus pensamientos y sentimientos siempre y cuando se conserve el respeto, estableciendo así dentro de la organización un ambiente de confianza con el jefe inmediato, así como también con los compañeros de trabajo.

5.7.4.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un factor de suma importancia dentro de la organización, ya que ayuda a la planeación de estrategias que permiten ser más eficientes y productivos.

la comunicación dentro de la organización es un canal que permite el intercambio de ideas entre empleados y jefes, agregando que se fortalecen las relaciones interpersonales y ayudan a la solución de conflictos con el fin de mantener un buen clima que motive a trabajar de manera eficiente.

5.7.4.2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL AYUDA A:

i. organizar, planear y crear estrategias con anticipación para el logro de los objetivos
ii. Afrontar los problemas o cambios de manera eficiente y responsable
iii. finalizar tareas o actividades de manera exitosa
iv. fortalecer, fomentar y mantener las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización tomando en cuenta los valores éticos
v. enfocarnos en los procesos para el logro de los objetivos de la organización
vi. crear un clima y una cultura positiva que promueva los valores, actitudes y objetivos que caracterizan a la organización y miembros.
vii. crear estrategias de acuerdo con las necesidades de los empleados evitando la desmotivación y deficiencia.

5.7.4.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

i. Comunicación direccional

a. La comunicación organizacional puede entenderse de acuerdo con su dirección, lo que significa que la información puede fluir hacia abajo, hacia arriba o en sentido horizontal.

ii. Comunicación direccional descendente

a. se entiende como las ordenes giradas desde los altos mandos hacia los empleados de primera línea, para indicar actividades a realizar u otro tipo de aviso como evaluaciones de rendimientos, cabe mencionar que este tipo de información suele trasmitirse a través de correos electrónicos, memorándums o llamadas telefónicas.

iii. Comunicación direccional ascendente.

a. este tipo de comunicación es de empleados de nivel inferior hacia sus superiores, se utiliza para comunicar actividades terminadas o cualquier otro aviso o sugerencia importante de empleadores hacia los altos mandos, este tipo de comunicación también ayuda a la alta dirección en la toma de decisiones importantes respecto a mejoras de la organización.

iv. Comunicación direccional horizontal

a. este tipo de comunicación se utiliza entre empleados que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, es una comunicación muy rápida y eficaz la información llega rápido de forma verbal. (QuestionPro, s.f.)

5.7.5. RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales son fundamentales dentro de la organización ya que unen fuerzas e ideas para alcanzar objetivos en común, y mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente; entre más satisfacción generen, mejor podrán ayudar competentemente con los objetivos planteados por la organización

Por lo tanto, la convivencia diaria ayuda al intercambio constante de pensamientos, actitudes y creencias, es de vital importancia el mantener buenas relaciones interpersonales

para lograr una interacción positiva que contribuya a mantener un buen clima laboral evitando conflictos y malentendidos y así se pueda tener una mayor productividad.

- En las organizaciones a diario se producen muchas relaciones interpersonales, las cuales son indispensables para el trabajo en equipo y el logro de objetivos ya que cuando son saludables y optimas permiten la cooperación, y facilitan la comunicación dentro de la institución.

Por medio de las interacciones cotidianas que se generan entre las personas dentro de la institución se procura la satisfacción del trabajo en equipo, donde los conocimientos de una persona se complementan con los conocimientos y experiencias de otro compañero de trabajo, lo cual facilita la compenetración de las fortalezas de todos los miembros del equipo para alcanzar el logro de los objetivos planteados por la organización. Para que existan relaciones interpersonales positivas es importante procurar los valores del respeto y honestidad los cuales crearán la confianza en los trabajadores para apoyarse unos a otros.

5.7.5.1. Beneficios de generar relaciones sanas

i. Comprender mejor la conducta de los demás.
ii. Controlar más los propios impulsos.
iii. Cambiar algunos de los aspectos de la conducta que resultan inadecuados.
iv. Ser más tolerante consigo mismo y con los demás.
v. Experimentar mayor respeto y empatía por los demás.
vi. Hacer más fácil y efectiva la comunicación interpersonal.
vii. Generar la habilidad para socializar más fácilmente.
viii. Trabajar en equipo.
ix. Eliminar motivos de conflicto.
x. Buscar armonía individual y social.
xi. Hallar caminos para la propia expresión.
xii. Lograr espontaneidad y autenticidad.
xiii. Encontrar satisfacción en la relación con los demás.

5.7.5.2. Las buenas relaciones interpersonales permiten:

i. Satisfacción al realizar su propio trabajo
ii. Ser más eficiente disminuyendo el desgaste metal
iii. desarrollo personal
iv. Lograr reconocimiento por lo demás

mantener relaciones interpersonales sanas dentro de la organización trae muchos beneficios, ya que se desarrolla un buen ambiente laboral lleno de armonía, paz mental y colaboración entre todos los empleados. (mederi, s.f.)

5.7.6. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Los incentivos son una de las formas de motivar y recompensar el desempeño de la fuerza laboral de una organización, ayudando a los trabajadores a comprometerse en dar su mayor esfuerzo por alcanzar las metas planteadas por la organización. Los incentivos se dan con el fin de atraer y retener efectivamente el talento de la institución ya que los trabajadores se sienten cómodos y valorados al recibir un incentivo, además ayudan a incrementar la satisfacción de los empleados promoviendo un ambiente donde los trabajadores se sienten valorados y escuchados elevando al mismo tiempo el compromiso de los empleados en dar su máximo esfuerzo en su puesto de trabajo.

5.7.6.1. "Existen diferentes tipos de incentivos los cuales son:

i. Incentivos salariales

Son sumas de dinero que reciben los empleados como bonificación o comisión por el cumplimiento de una meta, vacaciones, bonos de fin de año o aumentos de salario que es uno de los incentivos más usados por las empresas.

ii. Incentivos laborales para el desarrollo de la carrera profesional

Son incentivos que ayudan al desarrollo personal y profesional de los empleados, es un incentivo poco utilizado pero muy efectivo que beneficia tanto a la organización como al empleado.

iii. Incentivos laborales no monetarios

Incentivos donde el empleado no recibe dinero en efectivo, pero si un beneficio o recompensa por su desempeño, entre estos están:

i. Oportunidades de desarrollo.
ii. Promociones dentro de la empresa.
iii. Comidas periódicas de la empresa.
iv. Un viaje pagado o una experiencia.
v. Programas de reconocimiento de los empleados. Por ejemplo, el empleado del mes.
vi. Acuerdos de trabajo flexibles.
vii. Entradas a teatros, conciertos o parques de atracciones.

5.7.6.2. Ventajas y desventajas de los incentivos laborales

los incentivos dentro de la organización se utilizan para mantener el talento profesional y motivarlos a seguir trabajando de manera eficiente, esto tiene sus ventajas, pero también sus desventajas, las cuales son:

Ventajas

i. Empleados motivados para el cumplimiento de objetivos.
ii. Aumenta la confianza en ellos mismos y evita la rotación de personal.
iii. Aumenta la productividad.
iv. Fortalecen la cultura empresarial.

Desventajas

i. Puede crearse expectativas de preferencia y celos entre empleados y generar conflicto y desmotivación
ii. Pueden llevar a que los empleados solo se esfuercen por actividades u objetivos de incentivos medibles.

iii. Recompensar a empleados por el logro de objetivos puede volverse costumbre de tal manera que se esté comprando el cumplimiento en lugar de fomentar o crear una cultura empresarial saludable y comprometida con los objetivos de la organización.

Es muy importante analizar antes de implementar un plan de incentivos para poder aprovechar sus ventajas sin olvidar sus desventajas". (Workmeter, s.f.)

5.7.7. ERGONOMÍA.

La ergonomía se refiere a la comodidad y el ambiente en el que trabajan los empleados dentro de la organización por lo tanto la ergonomía está ligada a la productividad, ya que el entorno, el equipo de trabajo, y el bienestar son capaces de afectar la eficiencia y los resultados positivos de la empresa, es por ello que los trabajadores deben de contar con un área limpia, temperatura adecuada, asientos cómodos, mobiliario apropiado y un espacio físico confortable para llevar a cabo sus actividades, cuidar su salud y así potenciar su productividad.

5.7.7.1. Beneficios de la ergonomía

i. Trabajadores más productivos y eficientes

a. está claro que la ergonomía está completamente ligada a la productividad, un empleado cómodo en su área laboral, en su área de descanso y con la maquinaria adecuada, será un trabajador eficiente y productivo ya que la ergonomía es capaz de fomenta el trabajo seguro, el trabajo en equipo, los descansos, el buen ambiente laboral,

ii. Prevención de riesgos laborales

a. la ergonomía busca que los empleados estén en ambientes confortables que les permitan trabajar cómodamente y evitar riesgos por malas posturas, movimientos o estrés laboral.

iii. Introducir nuevas tecnologías

a. introducir nuevas tecnologías a la ergonomía trae múltiples beneficios, los trabajadores se van adaptando a las mismas y se van optimizando procesos dando como resultado una mejor productividad laboral.

iv. **Reducción del absentismo laboral**
   a. la ergonomía es un factor muy importante dentro de la organización, ya que los trabajadores están más cómodos y esto reduce el absentismo por estrés, dolores musculares, etc.

v. **Promover la salud y comodidad**
   a. la ergonomía tiene como objetivo principal brindar comodidad y promover la salud, por tal razón es muy importante diseñar un ambiente físico de trabajo adecuado donde los trabajadores puedan sentirse cómodos en su espacio donde pasan largas jornadas laborales.

vi. **Aumentar la motivación**
   a. la ergonomía busca motivar al empleado creando espacios adecuados y cómodos para el desarrollo de sus actividades, y es que un empleado motivado es un empleado más comprometido que hace propios los objetivos de la organización.

Tipos de ergonomía

i. **Ergonomía cognitiva**
   a. se encarga de analizar las necesidades psicológicas de los trabajadores, con el fin de poder detectar aspectos, como el estrés durante la jornada laboral, el impacto emocional del trabajo y así poder dar solución a la problemática siempre con el fin de brindar un ambiente agradable.

ii. **Ergonomía ambiental**
   a. su principal función es velar por las condiciones ambientales en el área laboral de los trabajadores, como la iluminación, ruido, temperatura, etc., con el fin que los trabajadores pueden realizar sus actividades diarias en un espacio cómodo con las condiciones adecuadas.

iii. **Ergonomía física**
   a. ergonomía física o ergonomía química se encarga de analizar las características anatómicas, fisiológicas, antropométricas y biomecánicas que están

relacionadas con las diferentes posturas que adopta cada empleado según su puesto de trabajo, el objetivo es identificar las mejores posturas o movimientos para los trabajadores con el fin de brindar seguridad y salud física en el área laboral.

iv. Ergonomía temporal

a. se encarga de brindar seguridad y salud a los empleados dentro de su jornada laboral

v. Ergonomía organizacional

a. es la encargada de la planeación, comunicación y optimización de los procesos como también se encarga de fomentar el trabajo en equipo y así existan buenas relaciones interpersonales donde todos trabajen bajo un mismo objetivo en común. (Upspain, s.f.)

5.7.8. DESEMPEÑO.

"Según se define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. También, agrega que el desempeño individual se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto pri ncipal del sistema reside en este punto, el desempeño constituye la estrategia individual para a lcanzar los objetivos pretendidos". Chiavenato (2000), (Desempeño laboral, 2022).

El desempeño de los empleados dentro de la organización es un elemento esencial, ya que depende de ello el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto, las acciones y comportamientos son importantes porque van de la mano para el cumplimento de objetivos.

el recurso humano es muy importante para el buen funcionamiento de la organización por tal motivo se debe evaluar el desempeño del personal cada cierto tiempo y tomar en cuenta los siguientes factores:

i. "Fijar el objetivo de la investigación.
ii. Considerar la trayectoria del empleado.

iii. Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.
iv. El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo.
v. El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso".

5.7.8.1. Importancia de medir el desempeño laboral

Medir el desempeño de los empleados dentro de la organización es esencial ya que por medio de esto se puede evaluar su eficiencia y así optar por mejores oportunidades, como un ascenso o recibir bonificaciones por su buen desempeño, como también ayuda a verificar el buen liderazgo de la persona encargada del equipo, de esta manera se beneficia tanto la empresa como el trabajador.

5.7.8.2. Ventajas de medir el desempeño de empleados

i. Permite identificar a empleados eficientes y ofrecerles mejores oportunidades dentro de la organización.
ii. Brindar beneficios que ayuden a su desarrollo profesional y personal que vayan en función de su área laboral.
iii. Identifica problemas dentro de la organización que no pueden observarse a simple vista.

5.7.8.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

Hay muchos factores que pueden intervenir y afectar el desempeño laboral en los empleados, entre ellos podemos mencionar:

i. Clima laboral

sí un empleado está en un ambiente tenso de hostigamiento por parte de sus compañeros o jefes, estrés, falta de motivación, higiene, etc. esto influirá a su buen desempeño en el desarrollo de sus actividades por lo tanto afecta la productividad.

ii. Falta de capacitaciones

sí un empleado no es capacitado constante esto puede afectar el rendimiento ya que hay actividades que requieren conocimientos más avanzados y un nivel educativo mínimo.

iii. Pasión por su trabajo

> sí un empleado no está cómodo, no le gusta su trabajo y no se identifica con los objetivos de la organización claramente es un empleado que no desempeñara bien su trabajo. (colima, s.f.)

5.7.9. CAPACITACIÓN.

«La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.» (2019, p. 330). Idalberto Chiavenato (inteligente, s.f.)

Se entiende que la capacitación es una herramienta de suma importancia para las organizaciones, ya que por medio de esto los empleados adquieren nuevos conocimientos, habilidades y competencias de acuerdo a los objetivos planteados por la organización. por tal motivo se vuelve indispensable capacitar a los empleados cada cierto tiempo con el fin que adquieren nuevos conocimientos para motivarlos y aumentar la eficiencia y productividad.

5.7.9.1. Tipos de capacitación

Hay muchos tipos de capacitación, pero depende el puesto de trabajo se considera la que más se adecue a las necesidades, para planificar una formación laboral deben considerarse los siguientes factores.

i. Cargo o puesto laboral

para planear o llevar a cabo una nueva formación laboral debe de tomarse en cuenta el puesto que cada uno de los empleados desempeña y así obtener resultados positivos, ya que no es la misma capacitación para un jefe que un colaborador de un perfil más bajo, de igual forma no se debe olvidar que es necesario que todos los empleados deben capacitarse y formarse para obtener resultados positivos dentro de la organización.

ii. Experiencia del trabajador

cuando se contrata un nuevo trabajador se le debe de brindar la información necesaria de acuerdo al puesto que va desempeñar y si es necesario capacitarlo para un mejor rendimiento.

iii. Grado de formalidad

las capacitaciones pueden recibirse de 2 formas, informal que es una capacitación breve dada verbalmente por el coordinador y formal que es cuando se imparten tallares utilizando diferentes instrumentos y que estas pueden durar semanas, meses incluso años.

5.7.9.2. Beneficios de capacitar

i. Trabajadores más especializados
ii. Fomenta valores y sentido de pertenencia
iii. Mayor productividad y menos perdida. (mandomedio, s.f.)

5.7.10. INFRAESTRUCTURA.

El ambiente y entorno laboral afecta de forma directa el rendimiento y el correcto desarrollo de las tareas de los trabajadores, influyendo en la productividad y, por consiguiente, impactando en el desempeño de la organización.

La infraestructura refleja en gran medida el ambiente que se vive diariamente en el interior de la institución. El lugar de trabajo es el lugar donde los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo desarrollando sus funciones, por lo que es responsabilidad de la empresa proporcionar a sus empleados un ambiente optimo procurando la salud e higiene organizacional, en donde el empleado se sienta seguro y motivado de desempeñar sus funciones, esto incluye también el tener áreas de descanso para los trabajadores, contar con una buena iluminación, mantener una óptima limpieza y una adecuada ventilación y temperatura dentro de las instalaciones.

5.8. PROCEDIMIENTO PARA HACER LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para esta evaluación es necesario determinar los factores a evaluar dentro del Clima Organizacional, y que se utilizarán para conocer el estado en que este se encuentra, los factores pueden variar de acuerdo con los problemas o debilidades que presentan cada organización. El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos (www.gestiopolis.com citado por Vásquez, 2015)

Paso 1: se entrega una encuesta a cada colaborador, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2: Cada una de las opciones se enumerará del uno al cinco las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3: Se asignan los valores que van del uno al cinco a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.

Paso 4: Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuestas.

Paso 5: El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6: Sumar el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

Paso 7: Se realiza un análisis por cada uno de los factores.

Paso 8: Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos. 29 www.gestiopolis.com 39

Paso 9: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

En donde:

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta 5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

$$C.O = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

Paso 10: multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Paso 11: De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de Clima Organizacional que ha dado como resultado la encuesta, para tomar las medidas necesarias para mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima.

Se establece que según el puntaje obtenido el clima organizacional se clasifica según los siguientes intervalos:

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0-50%
BAJO	50.1 -70%.
PROMEDIO	70.1 -80%.
DESTACADO	80.1 -90%.
OPTIMO	90.1-100%

CAPÍTULO II.

6. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.

6.1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El Tribunal Supremo Electoral actualmente no cuenta con un instrumento que les permita medir el clima de la institución y es de vital importancia ya que les permitirá cuantificar el desempeño de los empleados y aumentar la productividad. La importancia de realizar la

investigación y analizar los factores del clima organizacional es para conocer la perspectiva que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se rodean y de esta manera conocer de primera mano los factores que inciden en el desempeño laboral y así poder reforzar las fortalezas de la institución.

Después de un análisis con los factores que influyen en el clima organizacional y el desempeño se logró obtener la información necesaria para elaborar un diagnóstico que nos arroja las causas y elementos que influyen, por lo tanto, se analizaron diferentes estrategias que buscan mejorar el clima organizacional y el desempeño de los empleados del Tribunal Supremo Electoral.

6.2. OBJETIVO.

Realizar un diagnóstico que nos permita conocer el clima organizacional del Tribunal Supremo Electoral y poder analizar los factores y causas que interviene en el clima laboral y el desempeño, para poder analizar estrategias que nos permitan mejorar las áreas en las que existe deficiencia.

6.2.1. Objetivos específicos:

i. Elaborar los métodos de recolección de la información de tal manera que esto posibilite recabar la información primaria de manera adecuada.
ii. Interpretar y analizar los datos recolectados para determinar un diagnóstico, a través de la tabulación de datos.

6.3. METODOLOGÍA UTILIZADA

6.3.1. MÉTODO.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se empleó el método científico, que es utilizado para el estudio y la solución de los problemas de investigación, el cual luego de llevar a cabo cada uno de los pasos que propone, posibilita el poder comprobar hipótesis y resolver a través de la investigación de campo el planteamiento del problema, en el desarrollo se indagan

elementos relacionados a la problemática que ayuda al estudio del modelo de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño del tribunal supremo electoral.

6.3.2. MÉTODOS AUXILIARES UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

6.3.2.1. ANÁLISIS

Se aplicó el método analítico para identificar y estudiar cada una de las variables de forma independiente y conocer la problemática central de la investigación, esto es posible analizando los aspectos más importantes del clima organizacional.

6.3.2.2. SÍNTESIS.

Se utilizó partiendo del análisis para distinguir los elementos y luego realizar una reconstrucción metódica general para poder determinar y tener conocimiento las consecuencias y como esto afecta a los empleados del Tribunal Supremo Electoral.

6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se tomó a bien hacer uso del tipo de investigación explicativo porque este propone la creación de un modelo de clima organizacional desarrollado en el capítulo 3 del documento luego de que se establezcan las razones del problema planteado (elementos influyentes, causas, motivos, precedentes) y poder a través del modelo propuesto hacer que la organización mejore y fortalezca el desempeño laboral.

6.4.1. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, ya que únicamente se observan los acontecimientos en su contexto natural, sin manipularlos o influenciar en ellos, para después realizar el análisis correspondiente.

6.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

6.5.1. PRIMARIA.

Se obtuvo información de primera mano a través de dos ejecutivos de alto rango y los 95 empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral, a través de las técnicas de investigación implementadas.

Por otra parte, se utilizó como instrumento de recolección el cuestionario, preguntas que fueron analizadas y tabuladas con el fin de conocer la situación actual de la institución, estos datos, fueron de utilidad para buscar solución a la problemática del Tribunal Supremo Electoral.

Tabulación: La información recopilada por medio de los cuestionarios fue tabulada para conocer más cerca la situación actual de la institución por medio de sus empleados.

Análisis e interpretación de los datos: Esta etapa consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos construidos, esta interpretación es posible gracias al análisis que se realiza con la información obtenida del cuestionario y tabulación.

6.5.2. SECUNDARIA.

La información obtenida a partir de libros, sitios web, leyes/decretos/normativas, trabajos de investigación, revistas, entre otras enlazadas y de relevancia para la investigación en cuestión.

6.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN.

6.6.1. TÉCNICAS.

Son todos los medios que se utilizaron durante el proceso de recolección de la información para obtener los datos que se analizarían.

6.6.1.1. ENCUESTA.

Se solicitó que 95 empleados de la institución de dieran respuesta a las preguntas planteadas, esto, de forma virtual a través de un formulario en Google Forms, al que posteriormente se le asignó puntaje para poder consolidar los resultados y realizar el análisis con respecto a este. Se optó por esta técnica de recolección ya que facilita obtener información de forma directa y puntual a través de la formulación de cada pregunta y así, conocer la opinión desde el punto de vista de los empleados.

6.6.1.2. ENTREVISTA.

Se entrevistó a un director y un jefe de áreas destacadas dentro de la institución de forma presencial, sin embargo, con el fin de mantener su anonimato, no se mencionará el área específica a la que pertenecen. Con esta técnica se obtuvo opiniones, comentarios, relatos y anécdotas que enriquecieron y consolidaron la investigación.

6.6.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA.

Se hizo a través de una visita presencial al Tribunal Supremo Electoral con el fin de visualizar la situación actual que tiene la institución en relación con el clima organizacional contemplando factores como iluminación, temperatura, ruido, espacio, seguridad e higiene y como estos influyen en el desempeño laboral de los empleados.

6.6.2. INSTRUMENTOS.

6.6.2.1. CUESTIONARIO.

Instrumento de recolección de la encuesta. El cuestionario fue estructurado con diferentes ítems de preguntas cerradas y de opción múltiple posteriores a preguntas de ámbito general, cada una consideraba los elementos de estudio planteados en el marco teórico.

6.6.2.2. GUÍA DE ENTREVISTA ABIERTA

Se estructuró un listado de preguntas abiertas con el fin de que cada entrevistado tenga la libertad de responder sinceramente y pueda explicar y argumentar el porqué de su respuesta.

6.6.2.3. LISTA DE COTEJO.

Se enlistaron factores importantes que pueden ser analizados a través de este instrumento y que influyen más que todo en el ambiente o entorno laboral en el que los empleados de la institución se desarrollan.

6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en la investigación de campo permitió que los datos se tabularan (Ver anexos) para posteriormente realizar el análisis y la interpretación de datos.

6.7.1. TABULACIÓN

La información obtenida en la encuesta fue tabulada, para proceder con el análisis respectivo, se determinó el número de frecuencias obtenidas de cada respuesta de cada una de las preguntas formuladas. Esto permitió diagnosticar la situación actual del Tribunal Supremo Electoral.

6.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realizó por medio de los gráficos estadísticos que arrojaron resultados de primera mano, lo que contribuye como base para la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

6.8 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en el Tribunal Supremo Electoral, ubicado en la Col. Escalón 87 Av. Norte y primera calle poniente, municipio de San Salvador.

Objeto de Estudio: Tribunal Supremo Electoral

Unidades de Análisis: ejecutivos pertenecientes a diferentes áreas directivas y empleados del Tribunal Supremo Electoral.

6.9. UNIVERSO Y MUESTRA.

6.9.1. UNIVERSO

La investigación se realizó en el Tribunal Supremo Electoral el universo está compuesto por:

i. Entrevistas a ejecutivos de la institución.
ii. Cuestionarios dirigidos a los empleados de los diferentes departamentos de la Institución.

En conjunto el total de empleados asciende a 476 lo que conformó el universo.

6.9.2. MUESTRA.

Para realizar la investigación de campo, se tomó la muestra a partir de una población finita de 476 empleados con los que cuenta la institución. Por tanto, la muestra se calcula haciendo uso de la siguiente fórmula.

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

Donde:

n= Número de personas a encuestar.

N= Universo sujeto a estudio.

Z= Nivel de confianza utilizado.

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso.

E= Error de estimación

Los datos para utilizar para calcular el tamaño de la muestra son:

N = 476

P= 0.5

q = 0.5

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

E = 0.09

$$n = \frac{((1.96)\ \text{^}2)*0.5*0.5*476)}{(((0.09)\ \text{^}2)*(476-1))+((1.96\text{^}2)*(0.5*0.5)} = \frac{457.15}{4.8079} = 95 \text{ personas}$$

6.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

El análisis de datos es una fase determinativa posterior al proceso de investigación, esta consiste en organizar la información recogida, para que pueda ser descrita e interpretada por el investigador, utilizando procedimientos estadísticos como la tabulación y las gráficas.

Las fases desarrolladas en este proceso han seguido el siguiente orden:

i. Tabulación de preguntas para obtener el consolidado de las respuestas, gráfico de pastel para mejor visualización de resultados y la interpretación de cada una de las preguntas planteadas realizando comparaciones entre preguntas y relaciones con los elementos importantes que definen el clima organizacional.

ii. Para la entrevista se realizó una comparación de ambas respuestas de entrevistas obtenidas de los directivos, realizando interpretaciones para cada pregunta.

7. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Durante la recopilación de la información y la elaboración del diagnóstico del clima organizacional del Tribunal Supremo Electoral se presentan los siguientes alcances y limitaciones.

7.1 ALCANCES.

i. Se obtuvo el apoyo del Organismo Colegiado, el cual da su aprobación para realizar la investigación y tener el acceso a cada unidad dentro del Tribunal Supremo Electoral con la finalidad de recolectar información a través de diferentes instrumentos como la observación, entrevista y cuestionarios, dicha información es proporcionada por los empleados de la institución.

ii. Se estudiaron las variables del clima organizacional actuales de la institución, las cuales se enfocaron en las siguientes: infraestructura, mobiliario y equipo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, compensaciones, ascensos, capacitaciones, desempeño, carga laboral, relaciones interpersonales, ventilación, temperatura iluminación, ruido y liderazgo. Para lo cual son tomados en cuenta tanto los resultados obtenidos del análisis de los datos de las encuestas y entrevistas como también la información recolectada por el equipo investigador a través de la observación, para lo cual se hace uso de una lista de cotejo con el fin de tener una guía clara de las variables de interés para la investigación.

iii. Se realizaron entrevistas a dos ejecutivos de áreas importantes del Tribunal Supremo Electoral para analizar el clima organizacional actual de la institución. Se seleccionan estratégicamente a ejecutivos que tienen gran relevancia para el clima organizacional con el propósito de obtener una percepción del ambiente que existe dentro de la institución no solo desde el punto de vista de los empleados, sino que, incluyendo también la opinión de integrantes de áreas directivas, para lo cual en la entrevista se realizan preguntas abiertas con el objetivo de que los entrevistados se sientan libres y cómodos de dar sus opiniones y puntos de vista.

iv. La buena voluntad y disposición que mostraron los empleados en contestar las preguntas que se les solicitaba en el cuestionario, lo que se traduce en datos que están bastante apegados a la realidad.

7.2. LIMITACIONES.

i. Al momento de contestar las preguntas de las entrevistas se percibe cierto temor en los ejecutivos por contestar su grado de satisfacción con el ambiente organizacional para evitar posibles represalias.

ii. Existen algunas unidades dentro de la institución las cuales son más herméticas en cuanto a proporcionar información por lo que, al no contar con la apertura por parte de los jefes respectivos no se logró pasar las encuestas en dichas unidades.

iii. Debido a que las encuestas se pasaron de forma digital algunos empleados mostraron dificultad para contestarlas puesto que no se encontraban familiarizados con dichos cuestionarios en línea.

iv. Al momento de pasar las encuestas algunos empleados no recordaban su usuario o contraseña de su correo electrónico por lo que les tomó más tiempo y trabajo para poder desbloquear su usuario y contestar el cuestionario.

8. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

8.1. GENERALIDADES

En el Tribunal Supremo Electoral existe una incidencia general a que la mayoría de los empleados son del género femenino teniendo como resultado de la muestra encuestada, 54.7% y lo restante al género masculino. La mayoría de empleados corresponden al rango de 40 o más años de edad esto indica que cuentan con un personal con la madurez suficiente, manifestando un índice positivo, ya que demuestra que a lo largo del tiempo han encontrado la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones con mayor facilidad conociendo los procedimientos que se deben de seguir para cada actividad, cumpliendo con los tiempos establecidos, también existe un pequeño porcentaje que oscila entra las edades de 18-30 y de 30-40 años, sumando así las energías y espontaneidad que aportan a la institución. El 27.4% son empleados que tienen más de 15 años laborando en la institución, lo cual podría intuirse en que la institución cuenta con estabilidad laboral, como lo es común en instituciones públicas, este resultado puede ser asimismo, de beneficio o no para la búsqueda de un clima organizacional óptimo ya que considera la parte de la experiencia, la lealtad y el sentido de pertenencia sin embargo, puede existir estancamiento, desmotivación, hermetismo, entre otros aspectos negativos.

El diagnóstico del Clima Organizacional que se realizó está basado en la evaluación de 10 dimensiones que conforman parte de su clima organizacional, estos factores son: Motivación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compensación, ergonomía, desempeño, comunicación, capacitación e infraestructura.

8.2. FACTOR DE EVALUACIÓN.

8.2.1. MOTIVACIÓN.

Se determinó que el 36.8% de los encuestados considera que la institución lo motiva constantemente para llevar a cabo su trabajo de la mejor forma posible. Sin embargo, el 35.8% siente que su jefe inmediato solo se interesa en parte, y el 18.9% considera que su jefe inmediato no se preocupa lo suficiente. Estos datos se interpretan como un 54.7% de encuestados que expresaron que sus jefes inmediatos no muestran el debido interés por alcanzar un óptimo nivel de motivación entre los trabajadores.

En cuanto al ambiente laboral un total de 69.5% de empleados manifiestan algún grado de insatisfacción con el ambiente organizacional actual que influye en su motivación.

Por otro lado, el 82.1% de los encuestados considera que no existe una completa preocupación de la institución por mantener un buen clima organizacional, y solamente el 17.9% expresa estar completamente convencido de que la institución si vela por mantener el adecuado clima organizacional para el logro de objetivos. Lo que deja en evidencia la necesidad de mejora que tiene la motivación en los empleados para realizar sus funciones eficientemente en su puesto de trabajo. (Ver anexo No. 1 preguntas 1, 2, 3 y 4).

En cuanto a la guía de entrevista, se entrevistaron a un director y un jefe de área, que dio como resultado, que la mayor motivación que tienen los empleados es el salario, pero aparte de eso los jefes de cada área se encargan de mantener un ambiente tranquilo, aunque no hay programas de motivación como tal, pero el organismo colegiado al haber obtenido las nuevas instalaciones, les ha ayudado a todos los empleados a sentirse más cómodos y motivados en sus nuevas áreas de trabajo, lo que ha ayudado a incrementar un poco la motivación, sin embargo no han habido otros incentivos al personar además de este cambio en las instalaciones. (Ver anexo No.2 pregunta 3).

8.2.2. LIDERAZGO.

Para analizar el liderazgo se abordaron puntos clave como: la motivación que estos brindan a su equipo, la satisfacción que tienen los empleados respecto a la relación con su jefe inmediato, el apoyo que brindan los jefes a sus subordinados ante las dificultades y retos que

puedan surgir, el nivel de comunicación que existe y la inclusión de las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

Según los resultados de la encuesta realizada el 45.3% considera que su jefe inmediato se preocupa por mantener un nivel óptimo de motivación en su equipo de trabajo, mientras que el 35.8% expresa que esta preocupación es en parte, y el 18.9% considera que es nula, sumando un total de 54.7% de encuestados que considera que la motivación brindada por sus jefes inmediatos no está del todo en un nivel adecuado dentro de la institución. Por lo que se concluye que la motivación ejercida por los directores y jefes necesita mejorar. (Ver anexo No.1 pregunta 3).

Por otro lado, el 77.9% de los encuestados manifestó estar en todo momento y con frecuencia satisfecho con la relación que tiene con su jefe. Por otro lado, el 53.7% de encuestados siente que el apoyo de su jefe ante cualquier imprevisto en el cumplimiento de las funciones que implica su puesto de trabajo está siempre presente, por lo que se determina que la relación entre jefes y empleados dentro de la institución es aceptable al mismo tiempo de que los empleados sienten que cuentan con el apoyo y respaldo de sus superiores para resolver dificultades la mayor parte del tiempo. (Ver anexo No.1 preguntas 10 y 13).

Respecto a la frecuencia con que los jefes toman en cuenta las opiniones o sugerencias del personal que tienen bajo su cargo para la toma de decisiones un 29.5% respondió que siempre se sienten parte de dicho proceso, y un 42.1% considera que esto se da con frecuencia.

Sin embargo, únicamente el 34.7% considera que existe una buena comunicación entre jefes y empleados mientras que el 65.3% manifestó algún grado de insatisfacción respecto a dicha comunicación. Esto deja en evidencia que a pesar de que la opinión de los empleados es tomada en cuenta en la toma de decisiones existen deficiencias en la comunicación continua entre jefes y empleados lo cual es importante subsanar. (Ver anexo No.1 preguntas 18 y 20).

8.2.3. TRABAJO EN EQUIPO.

Según los resultados de la encuesta realizada en la institución existe un aceptable nivel de trabajo en equipo ya que el 53.7% de los encuestados considera que existe con frecuencia, mientras que un 28.4% siente que está siempre presente al momento de llevar a cabo sus actividades diarias, dentro del área a la que pertenecen. (Ver anexo No.1 pregunta 11 de las preguntas de clima organizacional).

Con esto se corrobora que la institución ha dado la prioridad por integrar a cada uno de los empleados a su respectiva área de forma óptima para que estos se coordinen y exista una alineación de los objeticos individuales con los objetivos del equipo por el bien de la institución sin embargo es necesario adoptar las medidas necesarias para aumentar el nivel de satisfacción y elevar la cooperación y el compañerismo que unifiquen a los empleados como un verdadero equipo.

En cuanto a la guía de entrevista según la opinión de uno de los entrevistados, se obtuvo como resultado que si se fomenta. Por otra parte, el otro considera que no en todo momento, porque algunas unidades trabajan como islas y es eso afecta directamente en el trabajo global ya que dentro de cada unidad las personas están trabajando para su propio beneficio, lo cual no ayuda mucho al trabajo en equipo. (Ver anexo No. 2, pregunta 4).

8.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES

Se observa que las relaciones interpersonales dentro del Tribunal Supremo Electoral se encuentran en un buen nivel, puesto que el 32.6% de los encuestados manifestó estar en todo momento satisfecho con la relación laboral con sus compañeros mientras que un 29.5% de los encuestados se siente siempre satisfechos con la relación laboral con sus superiores. Por otro lado, el 77.9% expresó que siempre y con frecuencia se sienten satisfechos con la relación laboral con sus superiores. (Ver anexo No.1 preguntas 9 y 10).

Según la entrevista, el director entrevistado expresó que se fomentan las relaciones interpersonales manteniendo un ambiente laboral que propicie un clima efectivo, y cada área

tiene su propia forma de fomentar un ambiente de relaciones interpersonales. Por otra parte, el jefe de unidad expresó que no se fomenta. Por lo que se percibe un cierto nivel de insatisfacción que se puede mejorar. (Ver anexo No. 2 Pregunta N°11).

8.2.5. COMPENSACIÓN

El 31.6% de la muestra expresó que nunca se ha sentido satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución y un 26.3% respondió que casi nunca han estado satisfechos con esto, lo que suman un total de 57.9% de encuestados que están insatisfechos con dichas oportunidades de desarrollo profesional. (Ver anexo No.1 pregunta 8).

El 44.2% consideran con toda seguridad que el trabajador que más se destaque en su desempeño puede ocupar un mejor puesto dentro de la institución, mientras que el 55.8% considera que esto no siempre es así. Por otro lado, el 76.8% manifestó que no consideran que exista equidad salarial con respecto al cargo que se ocupa dentro de la institución, por lo que se concluye que existe una insatisfacción por parte de los empleados debido a que sienten que su esfuerzo no es adecuadamente retribuido en cuanto al salario recibido, al mismo tiempo con esto se puede concluir que la institución pese a ofrecer oportunidades de ascensos, estos no siempre están relacionados con el desempeño del empleado. (Ver anexo No.1 preguntas 16 y 19).

El 20% de los encuestados manifestó que siempre se reciben incentivos por el trabajo realizado y un 41.1% expresó que dichos incentivos se reciben con frecuencia, sin embargo, el 65.3% respondió que la institución no brinda los incentivos de acuerdo con el desempeño de los empleados de forma individual, lo que se puede traducir a una marcada insatisfacción por parte de los empleados por no sentir que su esfuerzo individual es justamente reconocido. (Ver anexo No.1 preguntas 18 y 20).

Se puede observar que los incentivos son una parte muy importantes dentro del área laboral, ya que si un empleado está motivado se esforzara cada día, por hacer mejor su trabajo y esto es un beneficio para la institución, porque es un empleado más productivo y comprometido con su trabajo.

Por otra parte, ambos entrevistados coinciden en que el aspecto de compensación salarial es el que genera mayor descontento entre los empleados ya que, se percibe y se han presentado rumores de que las nivelaciones de salario realizadas dentro de la institución han sido muy selectivas a determinado personal dejando de lado al personal más esencial y capacitado generando mayor insatisfacción. (Ver anexo No. 2 pregunta 6).

8.2.6. ERGONOMÍA

Según los encuestados, el Tribunal Supremo Electoral si cumple con mantener una buena Ergonomía, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con su lugar de trabajo y se sienten cómodos con su mobiliario y equipo, así como la facilidad que estos les brindan para poder desempeñarse de una manera eficiente en su trabajo. De acuerdo con los resultados de la encuesta el 43.2% considera que cuenta en todo momento con el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo, y un 49.5% manifestó sentirlo con frecuencia. El 54.7% de los encuestados consideran que el espacio físico es el adecuado para llevar a cabo su trabajo. Así como el 46.3% manifestó estar satisfecho con su equipo de trabajo, mobiliario y área laboral (Ver anexo No. 1 preguntas 11, 14 y 22).

Según la guía de entrevista uno de ejecutivos expresó que no siempre se cuenta con los recursos necesarios más idóneos, ya que dependen de los recursos financieros para poder adquirirlos, pero cuando están en etapa complicada laboralmente hablando que son los procesos electorales, si cuenta con los recursos y se les dota de lo necesario.

Por otra parte, otro de los entrevistados coincide que, si se cuenta con el equipo necesario, pero que tienen un equipo informático de media calidad y que en el mobiliario general se notan ciertas diferencias entre cada puesto de trabajo ya que no cuentan con la misma calidad de mobiliario y equipo para todos los empleados, pero en general si se cuenta con los recursos físicos mínimos necesarios tomando en cuenta el presupuesto que tiene disponible la institución. (Ver anexo No. 2 pregunta 10)

En cuanto a los resultados de la lista de cotejo se considera que la institución si cuenta con un equipo y mobiliario óptimo para los empleados de la institución. Se puede decir que los

empleados si cuentan con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades laborales, pero es importante darles el debido mantenimiento para garantizar que la calidad continúe en un nivel adecuado dentro de la institución. (Ver anexo No. 3 ítems 12, 13, 15, 16, 18, 19 y 20 lista de cotejo)

8.2.7. DESEMPEÑO

De acuerdo con los encuestados el Tribunal Supremo Electoral no reconoce adecuadamente el esfuerzo y desempeño de cada empleado lo que puede afectar su motivación laboral.

El 44.2% de la muestra considera con toda seguridad que el empleado más destacado en su desempeño es el que puede optar por un mejor puesto de trabajo dentro de la institución mientras que el 55.8% manifestaron que esto no siempre es probable que sea de acuerdo con el rendimiento del empleado. El 76.8% de los encuestados no sienten que exista equidad salarial dentro del Tribunal Supremo Electoral. (Ver anexo No. 1 preguntas 10 y 13 de las preguntas de clima organizacional).

Según el 65.3% de la muestra los reconocimientos que realiza la institución no son de acuerdo con el desempeño individual de cada empleado. Así mismo el 13.7% de encuestados expreso que siempre trabaja horas extras a la estipuladas en su contrato laboral y un 37.9% expresó que lo hace con frecuencia, lo que puede ser muy estresante para los empleados y afectar su motivación por sentirse excesivamente presionado (Ver anexo No. 1 preguntas 6 y 17 de las preguntas de clima organizacional).

Según los resultados de la entrevista, el director expresó que se evalúa el desempeño de empleados cada año, y la forma de realizarla está a cargo de Recursos humanos, ya que ellos tienen los instrumentos de evaluación y aplican la técnica para la recolección de la información. Sin embargo, el jefe de unidad manifestó que se presenta todos los años al organismo colegiado un programa de evaluación de desempeño, pero en los últimos 5 años se ha realizado solo una evaluación de desempeño por diferentes razones ya que la institución tiene otras prioridades, esta evaluación es tradicionalmente vertical descendente, es decir del jefe a los empleados ya

que dentro de la institución no ha tenido nunca una cultura de evaluación. (Ver anexo No. 2 pregunta 5 entrevista).

8.2.8. CAPACITACIÓN

El 37.9% de encuestados expresó que casi nunca reciben capacitaciones, mientras que el 14.7% dijo que nunca ha considerado que la institución ofrezca las capacitaciones necesarias para su puesto de trabajo, lo cual, suma un total de 52.6% de encuestados que se encuentran en algún grado de insatisfacción con el programa de capacitaciones de la institución. (Ver anexo No. 1 pregunta 9 de las preguntas de clima organizacional).

Por lo que se puede ver claramente el descontento de algunos empleados que consideran que no son capacitados con frecuencia y esto de alguna manera afecta su rendimiento, si no se les brindan las herramientas necesarias en cuanto a conocimientos para su formación laboral.

Según uno de los entrevistados si reciben capacitaciones y que con la nueva instalación que el tribunal tiene han designado algunos espacios para que compañeros se puedan formar, uno de esos espacios es el área de informática y no solo al interior de la institución si no también fuera. También han impartido talleres para los encargados del programa estos relacionados a planificación, organización y gestión del trabajo. Como también han implementado otras estrategias con la corte de cuentas de la república y con algunas organizaciones que cooperan con el tribunal.

Por otra parte, otro de los entrevistados manifestó que no existe suficiente presupuesto para impartir capacitaciones, sin embargo, tratan de cumplir con algunas capacitaciones que se consiguen de manera gratuita. (Ver anexo No. 2 pregunta 2 de entrevista).

8.2.9 INFRAESTRUCTURA

Según los encuestados si están satisfechos con la infraestructura del Tribunal Supremo Electoral y se sienten cómodos en las instalaciones. El 54.7% considera que el espacio físico es el adecuado, esto significa que la institución se preocupa por brindarles a los trabajadores un lugar adecuado para desempeñar su trabajo. (Ver anexo No.1 pregunta 8 de las preguntas de clima organizacional).

Con respecto a lo observado sobre las condiciones físicas del Tribunal Supremo Electoral se pudo constatar que la edificación es buena, al evaluar otras condiciones como espacio físico, ruido, iluminación, ventilación, etc. son adecuados para que los empleados trabajen en un ambiente cómodo y agradable. de igual manera se determinó que cuentan con espacios aceptables, donde el trabajador se siente en su mayoría conforme al realizar su jornada laboral. (Ver anexo No. 3 Preguntas No 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 18 Y 20 lista de cotejo)

8.2.10. COMUNICACIÓN.

El mantener una buena comunicación en los diferentes niveles jerárquicos dentro del Tribunal Supremo Electoral es fundamental para alinear objetivos, mejorar las relaciones interpersonales y evitar conflictos. Dentro del equipo la comunicación que se da entre el personal de las diferentes unidades de la institución se da en forma verbal y escrita, por medio de cartas, circulares o memorándum y en algunos casos también vía correo electrónico. En las encuestas la mayoría de los empleados reconoce que existe un nivel intermedio de comunicación entre jefes y empleados dentro de la institución.

El 34.7% contestó que consideran que existe una buena comunicación entre jefes y empleados mientras que el 20% considera que la comunicación es mala y un 45.3% considera que la comunicación es en parte buena lo que deja en evidencia que la comunicación no es deficiente en su totalidad, pero existe una necesidad de mejora. (Ver anexo No. 1 pregunta 14 de las preguntas de clima organizacional).

En cuanto a las entrevistas ambos entrevistados coinciden en que el nivel de comunicación entre jefes y empleados depende de las necesidades que surgen en el día a día, sin embargo, con esto se concluye que existe una falta retroalimentación constante entre jefes y empleados que contribuya al cumplimiento de objetivos y la resolución de problemas. (Ver anexo No. 2 pregunta No.8 y 9 entrevista).

9. APLICACIÓN DE FÓRMULA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Luego de obtener los resultados de la muestra evaluados a través del cuestionario, el equipo investigador procedió a darle puntaje a cada uno de los cuestionarios para determinar de forma general un puntaje de evaluación del Clima Organizacional basado en los resultados y bajo la fórmula que se aplica a continuación:

$$C.O = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

Sustituyendo:

C.O=	$\frac{6092.98}{(20)(5)(95)}$	(0,6413663158)(100)	**64.14%**

Por lo tanto, se determina que el Tribunal Supremo Electoral se encuentra en un nivel BAJO que determina: Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1. CONCLUSIONES

Basados en los resultados obtenidos a través del cuestionario y las entrevistas realizadas a los empleados y jefes sobre la situación actual sobre el clima organizacional en el Tribunal Supremo Electoral se concluye lo siguiente:

a. Existen algunas dimensiones del clima organizacional que se encuentran en un nivel bueno dentro de la institución, sin embargo, existen otras dimensiones cuyo resultado fueron bastante bajos, los cuales afectan directamente en los empleados como lo es la falta de motivación en los empleados, la falta de liderazgo.

b. Se observa una insatisfacción general en los empleados en cuanto a las oportunidades de mejora laboral y crecimiento profesional que ofrece la institución, ya que piensan que no existe un reconocimiento acorde con el trabajo desempeñado.

c. No existe un plan de capacitación periódica a los empleados, por ende, el personal experimenta resistencia al cambio y dificultades especialmente en cuanto a tecnología y programas informáticos que son necesarios para llevar a cabo las funciones de su puesto de trabajo.

d. Existe un descontento de parte de los empleados en cuanto a la retribución monetaria que reciben ya que consideran que no es directamente proporcional con las responsabilidades y tareas que realizan dentro de su cargo.

e. Dentro de la institución no existe niveles adecuados de comunicación entre los jefes y sus subordinados lo que fomenta la desinformación y muestra una necesidad de mejora en el liderazgo.

f. Los empleados trabajan más horas de las que están estipuladas en su contrato por lo que su nivel de estrés aumenta y adicionalmente a esto no cuentan con actividades extralaborales que les ayuden a liberar esa carga emocional que tienen dentro de su puesto de trabajo.

10.2. RECOMENDACIONES.

De acuerdo con la problemática encontrada en el análisis de situación actual sobre el clima organizacional dentro del Tribunal Supremo Electoral se presentan las siguientes recomendaciones:

a. Es necesario que cada jefe de unidad se preocupe por motivar a sus subordinados y que la institución promueva incentivos justos que eleven la motivación, así como velar por mantener un clima organizacional óptimo a través del fortalecimiento de las relaciones

interpersonales en donde los empleados se sientan cómodos y con el respaldo suficiente para realizar su trabajo de la mejor forma posible.

b. Se sugiere mejorar los sistemas de selección de empleados para obtener ascensos, abriendo un concurso interno público, dando a conocer a todas las plazas disponibles para ascensos, dejando en claro los requisitos que debe cumplir cada empleado para poder obtenerlo, resaltando especialmente aspectos como la antigüedad, la buena conducta, la preparación académica, el dominio del conocimiento y experiencia obtenida para el puesto. Fomentando así el crecimiento profesional de los empleados dentro de la institución.

c. Es recomendable que la institución incremente el número de capacitaciones a sus empleados con el fin de proporcionar información relevante e innovadora que les ayude a expandir sus conocimientos técnicos, esto con el objetivo de tener empleados debidamente capacitados y actualizados que puedan brindarle a la institución un valor agregado.

d. Es importante realizar nivelaciones salariales periódicas a los empleados, evaluando principalmente sus conocimientos, habilidades y desarrollo dentro de su puesto de trabajo actual, proporcionando a todos los empleados una equidad salarial que sea directamente proporcional con el compromiso y esfuerzo realizado en su cargo actual.

e. Se recomienda realizar reuniones constantes de cada equipo de trabajo con su jefe inmediato para alinear objetivos, definir estrategias, mejorar la retroalimentación y comunicación entre los miembros del equipo y evitar malentendidos que puedan generar conflictos por lo cual, es importante que cada jefe de unidad cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para guiar al equipo de trabajo que está bajo su cargo ejerciendo un liderazgo óptimo.

f. Es necesario que se propicien e impulsen convivios y actividades recreativas fuera del horario laboral que fortalezcan las relaciones interpersonales, el compañerismo y ayuden a reducir el estrés como lo puede ser organizar torneos deportivos los sábados.

CAPÍTULO III.

11. PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONA DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.

11.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

11.1.1. IMPORTANCIA.

Para la institución es fundamental fomentar un adecuado clima organizacional que impulse al personal a realizar sus actividades de forma eficiente, incrementando el rendimiento general de los empleados, para lo cual se tomarán en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico de situación actual de la institución, con la finalidad de plantear las estrategias más adecuadas para mejorar cada factor evaluado en la institución.

Se busca incrementar la satisfacción del personal, procurando mejorar la comunicación, relaciones interpersonales y disminuir los niveles de estrés, a través del trabajo en equipo, el reconocimiento y compensaciones justas que aporten al fortalecimiento de un óptimo clima organizacional para lo cual se proponen estrategias, políticas, el personal responsable y los recursos clave para llevarlo a cabo.

11.1.2. OBJETIVOS.

11.1.2.1. GENERAL.

Definir una propuesta de modelo de clima organizacional que pueda implementarse en el Tribunal Supremo Electoral para mejorar la satisfacción de los empleados en la institución, y a su vez dé como resultado el incremento del rendimiento laboral.

11.1.2.2. ESPECÍFICOS.

i. Determinar estrategias clave que optimicen el clima organizacional, y las políticas que regirán dichas estrategias.

ii. Incrementar la satisfacción del personal dentro de su puesto de trabajo a través de la optimización de las compensaciones y la reducción del estrés laboral.

12. CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN MEJORARSE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL.

La propuesta de modelo de clima organizacional está dirigida a la Dirección de Talento Humano del Tribunal Supremo Electoral, como encargada de su implementación, con el fin de incrementar en los empleados su satisfacción personal al ejecutar las funciones de su puesto de trabajo, la cual se ve reflejada en el rendimiento laboral.

Esta propuesta se encuentra planteada con base a las dimensiones más relevantes para garantizar un adecuado clima organizacional por lo que se hace una propuesta de diferentes estrategias y políticas a seguir tomando en cuenta el resultado del diagnóstico de la situación actual analizada previamente para mejorar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional dentro de la institución.

12.1. MOTIVACIÓN.

Es fundamental generar en los empleados el deseo de cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo con buen ánimo creando un ambiente entre compañeros, jefes y subordinados que sea positivo y que no genere estrés o insatisfacción laboral.

12.1.1. ESTRATEGIAS.

i. Promover la realización de convivios o almuerzos que fomenten el compañerismo y el reconocimiento por el esfuerzo realizado en el cumplimiento de objetivos.

ii. Realizar un control de los logros profesionales alcanzados por cada empleado en su expediente personal, procurando que esté actualizado y que pueda ser tomado en cuenta para su crecimiento profesional dentro de la institución.

iii. Solicitar sugerencias y opiniones, semestralmente a los empleados sobre la motivación y el clima organizacional para mantener actualizada a la dirección sobre el estado general de la satisfacción de los empleados y tener oportunidad de corregir los puntos con necesidad de mejora.

12.1.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER LA MOTIVACIÓN.

i. Promover, respetar y analizar las opiniones de los empleados respecto al desarrollo de sus actividades.

ii. Fomentar las realizaciones de convivios que fortalezcan el compañerismo en un ambiente relajado.

12.1.3. RESPONSABLE

La Dirección Administrativa será la principal responsable de implementar las propuestas y aplicarlas a toda la institución.

12.1.4. RELACIONES CLAVE

La Dirección Administrativa debe apoyarse en los jefes y directores para trasladar la información e implementar la propuesta en cada equipo de trabajo.

12.1.5. RECURSOS NECESARIOS

Aportación voluntaria de una cuota por parte de los empleados de cada unidad para que se cuente con un pequeño fondo que sea utilizado para la celebración de algún logro o celebración importante en cada departamento y se fortalezca la convivencia en cada equipo de trabajo.

12.2. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo facilita llevar a cabo las actividades optimizando el tiempo y promoviendo el logro de objetivos, según los resultados del análisis de situación actual los empleados consideran que existe un buen trabajo en equipo dentro de la institución, por lo que se propone el continuar fomentándolo.

12.2.1. ESTRATEGIA

Se debe continuar dando relevancia al trabajo en equipo y destacar los comportamientos de cooperación, compañerismo y espíritu de servicio de los empleados que muestren dicha disposición por ayudar, a través de menciones especiales en las reuniones del equipo.

12.2.2 POLÍTICA PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO.

Promover la integración de todas las áreas del Tribunal Supremo Electoral como un mismo equipo de trabajo evitando individualismos para el logro de objetivos.

12.2.3. RESPONSABLE

Todos los empleados del Tribunal Supremo Electoral.

12.2.4. RELACIONES CLAVE

Las relaciones entre las diferentes unidades para el cumplimiento de objetivos comunes.

12.2.5. RECURSOS NECESARIOS

Capital Humano.

12.3. COMUNICACIÓN

La comunicación es fundamental para corregir errores a tiempo, aumentar la eficiencia en las tareas de cada puesto de trabajo. Según los encuestados existe un adecuado nivel de comunicación sin embargo con la finalidad de continuar fortaleciendo esta dimensión se propone:

12.3.1. ESTRATEGIA

Se puede apoyar en herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación interna sobre la información que compete a todo el personal de la institución como pueden ser blogs, correo de noticias, vía correo electrónico a través de un buzón informativo entre otros.

12.3.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN.

i. Se debe velar por tener una óptima comunicación que permita facilitar la coordinación del equipo, y la disminución de conflictos.

ii. Cada empleado podrá expresar sus ideas, dudas o inconformidades libremente de forma respetuosa y oportuna.

12.3.3. RESPONSABLE

Unidad de Servicios Informáticos.

12.3.4. RELACIONES CLAVE

Sera necesaria la colaboración de la Unidad de Servicios Informáticos con la Unidad de comunicaciones para coordinar la accesibilidad de todos los correos internos de los empleados y poder realizar comunicados de forma masiva

12.3.5. RECURSOS NECESARIOS

Capital Humano (Unidad de Servicios Informáticos)

12.4. ERGONOMÍA

De acuerdo con la observación directa y la opinión de los empleados se pudo observar que el Tribunal Supremo electoral si cuentan con un nivel adecuado de ergonomía y se preocupa por la salud ocupacional.

12.4.1. ESTRATEGIA

Los jefes de área deben velar por continuar con el mantenimiento de los equipos asignados a sus empleados.

12.4.2.POLÍTICAS

i. Es responsabilidad de cada empleado cuidar su equipo de trabajo.

ii. El empleado debe cuidar cada una de las áreas en las que desempeña su trabajo, para seguir contando con un ambiente agradable y adecuado.

12.4.3. RESPONSABLE

Todos los empleados de la institución.

12.4.4. RELACIONES CLAVE

Los jefes y directores serán los encargados de verificar que sus subordinados den uso adecuado de sus herramientas y mobiliario asignado y cuiden su puesto de trabajo.

12.4.5. RECURSOS NECESARIOS

Capital Humano.

12.5. LIDERAZGO

Es importante mantener un buen liderazgo dentro de cada dirección del Tribunal Supremo Electoral para asegurar que la institución tenga una guía y apoyo óptimos para alcanzar sus objetivos, a través de la gestión del talento humano que cada líder debe tener, apoyándose principalmente en la motivación, comunicación y retroalimentación constante del equipo de trabajo bajo su cargo.

12.5.1. ESTRATEGIAS.

i. Es importante que los directores reciban una capacitación sobre liderazgo que les permita fortalecer sus habilidades como líderes, para facilitarles las herramientas necesarias para guiar al equipo de trabajo que cada director tiene a su cargo.

ii. Cada director y jefe debe conocer y evaluar las habilidades y limitaciones que tiene cada miembro de su equipo, con el objetivo de retarlos constantemente hacia la mejora y crecimiento profesional con el cuidado de evitar que los empleados se sientan demasiado presionados o presenten frustración y estrés laboral dentro de su puesto de trabajo, por lo que se propone que los jefes tengan apertura en la comunicación con sus subordinados y se incremente la comunicación a través de reuniones semanales, en donde cada líder, pueda dar a conocer a su equipo de trabajo lo que espera de cada uno de sus subordinados, se plantee los objetivos y metas que buscarán alcanzar definiendo las prioridades, se evalúe los resultados obtenidos de la semana anterior, se reconozca el trabajo y apoyo de los miembros más destacados y comprometidos y se dé el espacio para despejar dudas y aportar opiniones o sugerencias de cada uno de los empleados que conforman su equipo de trabajo, valorando cada una de ellas y tomándolas en cuenta en próximas decisiones.

iii. Los directores deben dar ejemplo de un comportamiento regido por la ética y valores morales que propicien un clima organizacional agradable, mostrando en todo momento su profesionalismo en su actuar generando un ambiente de confianza entre sus subordinados.

12.5.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO.

i. Se debe mantener una constante comunicación tanto entre empleados como con su jefe inmediato con el fin de facilitar la coordinación del equipo de trabajo, aumentar la productividad y evitar conflictos.

ii. Los directores deben tener un comportamiento ético y profesional destacado.

iii. Los directores y jefes son responsables de plantear la estrategia que seguirá su equipo de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos designando tareas a cada empleado según sus habilidades y delegando responsabilidades.

12.5.3. RESPONSABLE

Es imprescindible la participación de todos los directores y jefes que en su totalidad son treinta y dos lideres.

12.5.4. RELACIONES CLAVE

Será importante la coordinación de los directores y jefes de unidad con sus subordinados para implementar las estrategias propuestas.

12.5.5. RECURSOS NECESARIOS

i. Base actualizada de la hoja de vida de cada empleado con énfasis en su experiencia laboral, la cual, facilite a los jefes la visualización clara de los empleados más adecuados al momento de asignar responsabilidades y delegar tareas de acuerdo con el perfil profesional de cada uno para el funcionamiento eficiente de cada equipo de trabajo.

ii. Creación de grupos de trabajo en plataformas digitales gratuitas que faciliten la comunicación a cada equipo y faciliten la solución de dudas entre compañeros y jefes.

12.6. RELACIONES INTERPERSONALES

Es importante fomentar una sana convivencia entre los empleados de la institución fomentando y fortaleciendo el compañerismo y el respeto en las relaciones interpersonales, con el fin de poder integrarse mejor como un equipo de trabajo que pueda coordinar esfuerzos hacia un mismo objetivo.

12.6.1. ESTRATEGIAS.

i. Crear un comité de actividades sociales, culturales y deportivas a nivel general que cuente con un representante de cada departamento. Dicho comité estará a cargo de la organización de eventos de esparcimiento en fechas específicas, así como de la recaudación de los fondos necesarios para dichos eventos, estos pueden incluir celebraciones como el día del amor y la amistad, día de la mujer, día de la madre, día del padre y la fiesta de fin de año.

ii. Organizar torneos deportivos amistosos que integren todas las unidades de la institución con la finalidad de reducir el estrés laboral, incentivar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo.

iii. Coordinar excursiones para fomentar la sana convivencia y estrechar vínculos entre compañeros de trabajo. Las excursiones pueden desarrollarse como convivios dos veces al año, y pueden realizarse para cada unidad organizacional o asociar diferentes unidades. Los costos no pueden calcularse en un monto específico porque no está determinado aún cuántos serán los asistentes, y la coordinación estará a cargo de las jefaturas de cada unidad y el comité de actividades sociales y culturales, bajo autorización del Organismo Colegiado.

iv. Crear un comité social en cada departamento, el cual sea el encargado de coordinar la celebración de cumpleaños y fechas importantes a través de la decoración del área de trabajo de los celebrados, así como, convivios en donde todo el personal pueda compartir juntos y entablar relaciones más estables para fomentar un sentido de pertenencia hacia la institución. La celebración de los cumpleaños de los empleados puede realizarse una vez al mes para todos los cumpleañeros por unidad organizativa.

v. Creación de una pizarra informativa en cada piso, la cual proporcione información actualizada y pueda ser ambientada a celebraciones nacionales.

vi. El establecimiento de medios seguros de denuncia ante cualquier caso de discriminación, acoso o abuso dentro o fuera de la institución a través de la creación de un comité de igualdad

12.6.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

i. Las relaciones interpersonales deben estar presentes y darle la debida importancia, fomentando espacios de recreación y esparcimiento en horario extralaboral con el fin de crear vínculos de compañerismo, trabajo en equipo y empatía entre los empleados de la institución.

ii. El comité de actividades sociales, culturales y deportivas velará por fortalecer las relaciones interpersonales a través del desarrollo de diferentes actividades recreativas con la participación de todo el personal y la celebración de eventos importantes durante el año.

iii. El respeto es una de las bases principales de actuación para el desarrollo de las actividades de cada empleado de la institución.

iv. Se debe tratar a cada empleado con dignidad y respeto y promover las cero tolerancias con respecto a temas como la discriminación, acoso o abuso.

12.6.3. RESPONSABLES

Los responsables de verificar la adecuada implementación de la propuesta serán el comité de actividades sociales culturales y deportivas y el comité de igualdad.

12.6.4. RELACIONES CLAVE

El comité de actividades sociales culturales y deportivas y el comité de igualdad deben comunicarse en todo momento con los jefes y directores para lograr la coordinación de todo el personal de la institución.

12.6.5. RECURSOS NECESARIOS

Aportación económica voluntaria de los empleados que deseen participar en las actividades desarrolladas por el comité de actividades sociales, culturales y deportivas puesto que dichas actividades y eventos propuestos anteriormente serán financiados con las aportaciones personales de sus participantes.

12.7. COMPENSACIÓN

La compensación permite a la institución retener al personal destacado y de mayor experiencia, así como atraer a nuevos prospectos que necesita para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Según los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, se pude concluir que este es un punto que genera mayor insatisfacción entre los empleados por lo que se plantean las siguientes estrategias con el fin de mejorar:

12.7.1. ESTRATEGIAS

i. La Dirección Administrativa debe elaborar un programa de compensación atractivo, que incluya el salario base, prestaciones adicionales a las de ley y ofrezca bonificaciones adicionales no necesariamente monetarias como vales de super mercado, gift cards, entre otros, los cuales pueda recibir cada uno de los empleados al tener un desempeño sobresaliente dentro de su puesto de, para que cada empleado los conozca y se sienta motivado a tener un óptimo desempeño dentro de la institución,

ii. Hacer de conocimiento general de todo el personal las oportunidades de crecimiento dentro de la institución y vacantes disponibles a través de comunicados y correos oficiales en donde se incentive a participar de un concurso interno con el fin de que se promueva el crecimiento profesional basado en las habilidades, conocimiento, valores y antigüedad de cada trabajador para poder optar por ascensos, como una forma de motivar a los trabajadores más destacados en sus puestos de trabajo a seguir

esforzándose por cumplir con sus responsabilidades y promover un ambiente en donde su esfuerzo es recompensado y valorado.

iii. Definir los criterios que tiene que cumplir un empleado para optar por un cambio de puesto, o un ascenso, el cual represente un crecimiento profesional. Dichos criterios tienen que estar relacionados directamente con el desempeño laboral, preparación profesional y los años de servicio que tengan los empleados dentro de la institución según lo requiera cada puesto de trabajo.

iv. Dar prioridad al otorgar ascensos o incentivos como vales de supermercados y horas libres a los empleados más destacados de cada unidad, con el propósito de incrementar la satisfacción personal e impulsarlos a seguir esforzándose por superar las expectativas que se tienen en su puesto de trabajo.

v. Aplicación de días compensatorios para reconocer las horas extras trabajadas, los cuáles serán aplicados con el visto bueno de la jefatura de la unidad a la que pertenece.

12.7.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN.

i. Promover un sistema de compensación justo, valorando aspectos como actividades desarrolladas dentro del puesto de trabajo, antigüedad laboral del empleado y el rendimiento en el puesto de trabajo actual, así como los rangos salariales del mercado.

ii. Debe existir equidad salarial entre los empleados de una misma área que realicen labores similares en un mismo puesto de trabajo, y en caso de existir desigualdad, debe ser justificado por un documento oficial aprobado por la dirección administrativa.

iii. Promover que los procedimientos y requisitos que debe cumplir un empleado para optar por promociones o aumentos salariales sea de conocimiento público de todos los empleados.

iv. Los incentivos adicionales al salario y prestaciones de ley se otorgarán tomando en cuenta el profesionalismo, diligencia, compromiso, responsabilidad, resultados y todos los factores que los jefes inmediatos consideren importantes para el cumplimiento de objetivos.

v. Los aumentos salariales y bonificaciones adicionales serán aprobados por la Sub-Dirección de Desarrollo Humano y deberán contar con el visto bueno previo del Organismo Colegiado, con 4 votos a favor de los magistrados propietarios.

12.7.3. POLÍTICAS PARA GANAR UN ASCENSO.

i. Se tomarán en cuenta tanto el tiempo de servicio como los conocimientos y experiencia obtenida para designar los ascensos laborales al personal más destacado de la Institución.

ii. Los trabajadores deben cumplir con al menos dos años de experiencia laboral dentro de su puesto de trabajo para poder ser candidatos a un ascenso dentro de la institución.

iii. Los trabajadores que deseen postularse para la obtención de un acceso deberán haberse destacado en su puesto de trabajo actual a través del compromiso, puntualidad y buena disposición en sus actividades diarias al mismo tiempo que deberá tener una excelente ética profesional, para lo cual será su jefe inmediato quien proporcione esta información y quien dé el aval y la recomendación necesaria para que el trabajador avance con el proceso.

iv. Serán determinantes todas las certificaciones que el postulante haya alcanzado para el cargo, las cuales den un valor agregado como lo son diplomados, especializaciones, doctorados entre otros.

v. Los postulantes deberán aprobar una serie de pruebas como entrevistas, exámenes técnicos, entre otras que el Departamento de Desarrollo y Profesionalización encuentre conveniente.

vi. La Subdirección de Desarrollo Humano será la encargada de dar la aprobación final de los ascensos otorgados después de culminar con todo el proceso.

12.7.4. RESPONSABLE

El principal responsable de llevar a cabo las propuestas anteriores es la Dirección Administrativa.

12.7.5. RELACIONES CLAVE

La Dirección Administrativa en coordinación con el total de directores y jefes de unidad.

12.7.6. RECURSOS NECESARIOS

i. Base actualizada de la hoja de vida de cada empleado que facilite la evaluación de aspirantes en los procesos de ascensos y retribución de bonos.

ii. Control de cantidad de horas extras laboradas por cada empleado, dicho control estará realizado por la Sub-Dirección de Desarrollo Humano con el apoyo del sistema de marcaciones y serán los directores y jefes de unidad los responsables de revisar y convertir dichas horas extras a días compensatorios cuando se acumule la cantidad de horas correspondiente a la jornada laboral.

12.8. DESEMPEÑO.

El desempeño es el rendimiento que tiene un empleado al momento de cumplir con las funciones que demanda su puesto de trabajo por lo que es fundamental que dicho rendimiento esté en un nivel óptimo para facilitar el cumplimiento de objetivos y asegurar la calidad del trabajo.

12.8.1. ESTRATEGIAS.

i. Los jefes deben realizar reconocimientos públicos y oportunos de los logros y aportes de los empleados más comprometidos y destacados para propiciar en ellos el sentido de pertenencia y estima por la institución.

ii. Las evaluaciones de desempeño se deben llevar a cabo anualmente contemplando los conocimientos técnicos, prácticos y otras habilidades necesarias para cada puesto de trabajo. Así como los valores, la ética y comportamiento del empleado dentro de la institución.

iii. El jefe de cada área será el encargado de realizar la evaluación de desempeño de cada integrante de su equipo de trabajo, así como cada empleado tendrá la oportunidad de realizar una evaluación a su jefe inmediato

iv. En el caso de que un jefe o empleado obtenga una calificación insatisfactoria, se determinarán las causas de dicha deficiencia, y se tomarán las respectivas medidas para procurar la mejora de su rendimiento en coordinación con el departamento de Recursos Humanos y su superior inmediato.

v. Se evaluará la calidad del trabajo de cada área a través de una evaluación realizada por los empleados de las otras unidades, esto se llevará a cabo con el apoyo de un formulario en Google enviado por correo interno con el objetivo de identificar deficiencias y corregirlas en tiempo oportuno, para fomentar la integración de todas las unidades y la cooperación en el cumplimiento de responsabilidades.

12.8.2. POLÍTICAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO

i. Reconocer el rendimiento de los empleados más destacados en cada puesto de trabajo a través de oportunidades de desarrollo, reconocimientos públicos y ascensos

ii. Anualmente se evaluará a todo el personal del Tribunal Supremo Electoral a través de pruebas de desempeño realizadas por los jefes de cada área.

iii. Anualmente los empleados podrán calificar el trabajo y rendimiento de su jefe inmediato.

iv. El resultado obtenido de la evaluación de desempeño de cada empleado será tomado en cuenta para otorgar oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución, así como la asignación de incentivos.

v. Se dará a conocer a cada empleado el resultado de su evaluación.

12.8.3. RESPONSABLE

Para llevar a cabo las propuestas planteadas anteriormente se necesitará principalmente el apoyo de los directores y jefes de la institución.

12.8.4. RELACIONES CLAVE

La coordinación entre jefes y empleados con la Dirección Administrativa que estará a cargo de la evaluación de resultados.

12.8.5. RECURSOS NECESARIOS

i. Formularios de Google Forms para la realización de evaluaciones de desempeño de forma fácil y práctica.

ii. Control interno sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a cada empleado que permita dar el seguimiento de la evolución en el rendimiento de cada caso.

12.9. INFRAESTRUCTURA.

12.9.1. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORA

Debido a que las instalaciones del Tribunal Supremo Electoral son nuevas no existe una inmediata necesidad de renovación de infraestructura, sin embargo, existe la necesidad de mejorar el área destinada a comedores de cada piso. Se propone equipar adecuadamente el área destinada a comedores a través de la compra de mesas y sillas suficientes para el número de empleados de la institución.

12.9.2. IMPORTANCIA

Es importante que los empleados cuenten con un área separada para ingerir sus alimentos, que sea distinta de sus oficinas individuales para fomentar las relaciones interpersonales y reducir el estrés laboral.

12.9.3. OBJETIVO

Adaptar un espacio óptimo destinado a la ingesta de alimentos de los empleados que cuente con los utensilios básicos y más necesarios para la preparación de alimentos en su hora almuerzo.

12.9.4. POLÍTICA

i. La renovación del área de comedores debe ser de fácil acceso para todos los empleados y debe estar equipado con los utensilios básicos para la preparación de alimentos de forma rápida, eficiente e higiénica.

ii. Los empleados son responsables de cuidar que todo el mobiliario se mantenga en óptimas condiciones particularmente las mesas y sillas para que su vida útil no disminuya.

12.9.5. PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DE LAS INSTALACIONES

Precios incluyen IVA

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
200	Sillas	$ 8.95	$1,790.00
30	Mesas	$ 49.50	$1,485.00
		Total	$3,275.00

Tabla 1: Presupuesto para la mejora de instalaciones

12.10 CAPACITACIÓN

12.10.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con la evaluación y los resultados que se obtuvieron del diagnóstico se identificaron algunos factores con deficiencia, que necesitan fortalecerse, el plan de capacitaciones cubrirá 476 empleados, directores y jefes.

Los cursos propuestos para fortalecer los conocimientos de los empleados se eligieron debido a que se considera que tienen gran influencia sobre los elementos de clima organizacional analizados como la Motivación laboral, clima organizacional, liderazgo, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, todo esto con el fin de aumentar el desempeño laboral a través de diferentes cursos de preparación laboral y profesional que se consideran convenientes considerando las necesidades de departamentos y unidades claves.

La capacitación de liderazgo está dirigida a 32 directores y jefes de las diferentes unidades que conforman la institución, se considera de suma importancia para poder fortalecer la relación de jefes y empleados y así mismo que adquieran conocimientos de liderazgo para poder orientar y dirigir a su equipo de trabajo, de igual forma se llevara a cabo de forma virtual.

Durante el desarrollo de las capacitaciones se realizarán dinámicas con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos y constatar la compresión de los temas abordados.

12.10.2. IMPORTANCIA

Es importante que toda empresa o institución tenga como actividades capacitar al personal, ya que es un factor muy importante para la formación del personal, y que beneficia tanto el empleado como la institución, ayuda a motivar y aumenta la productividad laboral, llevando a la institución a resultados exitosos.

12.10.3. OBJETIVOS

Implementar un plan de formación con el objetivo que los empleados gocen de un clima laboral agradable y se sientan más motivados, como también se busca que adquieran nuevos conocimientos que beneficien tanto a la institución como a ellos mismos en su formación personal, todo esto por el fin de fortalecer el desempeño laboral y contar con empleados más productivos y eficientes.

12.10.4. POLÍTICAS

i. Todos los empleados deben de ser notificados por medio de su correo institucional de la fecha, hora y día en la que se llevaran a cabo las capacitaciones.
ii. Los empleados deben de asumir el compromiso y responsabilidad de asistir a las capacitaciones.
iii. El área de Recursos Humanos debe de encargarse que las capacitaciones sean llevadas a cabo con un nivel de profesionalismo
iv. Designar a un líder que se encargue de pasar lista para constatar la asistencia de cada uno de los empleados.
v. Al finalizar el curso de formación el área de recursos humanos se debe de encargar de pasar una evaluación para verificar los conocimientos adquiridos.
vi. Pasar una evaluación del desempeño después de un tiempo considerable para verificar si han sido aplicados los conocimientos en cada puesto de trabajo.

vii. Todas las capacitaciones serán 20% teóricas y 80% practicas con la finalidad de lograr la enseñanza y aprendizaje.

12.10.5. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Las capacitaciones se llevarán a cabo de forma virtual para mejor comodidad de los participantes y se propone que se realicen los sábados en el transcurso de la mañana, para no interferir con la jornada laboral, se impartirán de dos a 6 horas por capacitación.

Dicha actividad de formación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien contactará a los empleados por medio de su correo institucional para brindar la información requerida, respecto a las capacitaciones.

Cada una de las capacitaciones aportaran grandes beneficios a la institución y al personal; ya que, incrementaran sus conocimientos y fortalecerán sus habilidades agregando más valor en su área laboral y aumentando el desempeño en el Tribunal Supremo Electoral.

Precios incluyen IVA

Presupuesto de materiales y requerimientos para las capacitaciones.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
200	Libretas	$ 2.26	$452.00
10	Caja de bolígrafos 20 unidades	$ 1.41	$282.00
Total			$734.00

Tabla 2: Presupuesto de materiales y requerimientos

Precios incluyen IVA

Presupuesto para capacitaciones		
Capacitación	**Empleados**	**Total**
Motivación Laboral	476	$3,600.00
Liderazgo	32	$1,460.00
Clima Organizacional	476	$3,600.00
Trabajo en equipo y	476	$4,300.00

Relaciones interpersonales	
TOTAL	$12,960.00

Tabla 3: Presupuesto para capacitaciones

12.10.6. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES.

Los temas para las capacitaciones fueron seleccionados por su relevancia para determinados departamentos y como una opción para fortalecer los conocimientos de los empleados.

12.10.6.1. Capacitación en motivación laboral

Se tocarán y discutirán temas de suma importancia empezando desde las diferentes teorías motivacionales y sus diferentes conceptos, enfoque de motivación, tipos de motivación, entre otros puntos como las necesidades, la igualdad salarial, las preferencias, etc. ya que todo esto influye en su desempeño, con este plan de formación en motivación se pretende reforzar la motivación en muchos aspectos laborales para incrementar el desempeño y que todos los empleados trabajen en un clima laboral agradable sin estrés.

Con dicha capacitación enfocada en motivación laboral los empleados se verán beneficiados en mucho aspecto y esto agregara seguridad y autoestima ya que fortalecerán sus conocimientos y se sentirán más eficientes y seguros al realizar sus actividades.

Importancia

Es importante que los empleados reciban capacitación enfocada en motivación laboral, ya que no es lo mismo que personas profesionales en el área les hablen del tema a que el mismo jefe o líder los motive, si es importante, pero se obtienen mejores resultados cuando son capacitados por personas especializadas en el tema.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN: Motivación Laboral	Dirigida a: 476 empleados

MODALIDAD: Virtual		DURACION: 4 Horas
Hora	**Tiempo**	**Contenido**
08:00 a.m	5'	Bienvenida y presentación
08:05 a.m	10'	Introducción
08:20 a.m	30'	¿Qué es la motivación
08:50 a.m	15'	Autorreflexión
09:05 a.m	15'	Receso
09:20 a.m	40'	Mis valores y motivadores
10:00 a.m	40'	Estrategias para mantener y aumentar la automotivación.
10:40 a.m	40'	Técnica de comparación
11:20 a.m	10'	Receso
11:30 a.m	12'	Mi plan de acción personalizado

Tabla 4: Descripción de actividades de capacitación

12.10.6.2. Capacitación en Liderazgo

Se busca que los directores y jefes de cada unidad desarrollen nuevas habilidades y técnicas para dirigir a su equipo y que todos trabajen bajo un mismo objetivo, de la misma manera se busca fortalecer la comunicación entre jefes y empleados para generar confianza. En esta capacitación se abordarán diferentes temas como: Auto evaluación de liderazgo, mi marca personal como líder, delegación efectiva, manejo de conflictos modelo Thomas Killman, técnicas de coaching para el desempeño, entre otros puntos importantes como toma de decisiones, la comunicación como base de liderazgo, son temas relevantes para el buen desempeño como líder.

Con estos cursos de formación se obtendrán grandes resultados ya que jefes y directores fortalecerán sus habilidades en la toma de decisiones y se mejorara la comunicación entre jefes y empleados, siendo este un factor importante para dirigir y conocer los problemas de la organización por medio de las opiniones de los empleados.

En ocasiones la comunicación es deficiente entre jefes y empleados y por ese motivo no reciben información de los problemas que se dan, y con este curso se pretende mejorar ese factor para fortalecer las relaciones interpersonales entre todos los empleados y directores.

Importancia

Es de suma importancia que jefes y directores sean capacitados en diferentes áreas ya que esto aporta grandes oportunidades de crecimiento tanto personal como organizacional, de igual forma un buen liderazgo y la toma decisiones son un factor clave para definir el éxito o fracaso en la organización, por tal motivo es necesario que tanto empleado como jefes reciban constantemente cursos de formación.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN: Liderazgo		DIRIGIDA: 32 directores y jefes.
MODALIDAD: Virtual		DURACION: 16 Horas
Hora	Tiempo	Contenido
08:00 a.m	10'	Bienvenida y presentación.

08:10 a.m	110'	Auto Evaluación de liderazgo
10:10 a.m	10'	Receso
10:20 a.m	110'	Mi marca personal como líder
		SEGUNDO MODULO
08:00 a.m	110'	La comunicación como base del liderazgo
9:50 a.m	20'	Receso
10:10 a.m	110'	Delegación Efectiva
		TERCER MODULO
08:00 a.m.	110'	Manejo de conflictos modelo Thomas Killman
09:50 a.m.	20'	Receso
10:10 a.m.	110'	Toma de decisiones
12:00 a.m.	30'	Almuerzo

12:30 a.m.	120'	Técnicas de coaching para el desempeño

Tabla 5: Descripción de actividades de capacitación

12.10.6.3. Capacitación en clima organizacional

El clima Organización dentro de las empresas u organizaciones es un elemento que permite el buen desempeño laboral, por lo tanto es importante que todos los empleados estén rodeados de un ambiente agradable donde se sientan cómodos tanto en su área como en la relación con sus compañeros, por tal motivo se vuelve vital que los empleados del Tribunal Supremo Electoral reciban una capacitación enfocada en los siguientes temas: Mis objetivos Organizaciones, identificando hábitos productivos, mi desempeño y como llevarlo al siguiente nivel, entre otros temas muy importantes como: mi plan de acción personalizado, como influye mi comportamiento en el Clima Organizacional , etc. todos los temas que serán impartidos ha sido seleccionados con el fin de erradicar los problemas que se dan entre compañeros, las desigualdades en diferentes aspectos, entre otros puntos que afectan de manera directa el Clima de la Organización.

Importancia

El clima Organización es un factor que influye mucho en el desempeño de los empleados, impacta de manera significa en la motivación, actitudes y en la satisfacción individual, por lo tanto, es vital que los empleados estén satisfechos con su trabajo y cómodos en su área laboral para que trabajen bajo los mismos objetivos de la organización, porque un empleado en un clima hostil lleno de entres y desmotivado no tendrá resultados positivos.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN: Clima Organizacional		DIRIGIDA A: 476 Empleados
MODALIDAD: Virtual		HORARIO: 4 Horas
Hora	Tiempo	Contenido

08:00 a.m	10'	Bienvenida y presentación.
08:10 a.m	30'	Objetivos Organizacionales
8:40 a.m	30'	Identificando hábitos productivos
9: 10 a.m	60'	Mi desempeño y como llevarlo al siguiente nivel
10: 10 a.m	20'	Receso
10:30 a.m	30'	Como influye mi comportamiento en el clima organizacional de la organización
11:30 a.m	30'	Mi plan de acción personalizado

Tabla 6: Descripción de actividades de capacitación

12.10.6.4. Capacitación enfocada en el trabajo en equipo y relaciones interpersonales

Los temas que se abordaran son los siguientes: Generalidades del trabajo en equipo e importancia de las relaciones interpersonales, técnicas del trabajo en equipo, diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo y sus ventajas, Características del trabajo equipo, roles existentes en un equipo de trabajo y el futuro del trabajo en equipo

Importancia

Es importante para la institución que los empleados sean capacitados en estas áreas, ya que se puede mejorar la productividad al darle mayor importancia al trabajo en equipo debido a que facilita el cumplimiento de metas, al mismo tiempo que eleva la motivación de los empleados favoreciendo el aprendizaje.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN: Trabajo en equipo y relaciones interpersonales		DIRIGIDO A: 476 empleados
MODALIDAD: Virtual		HORARIO: 16 horas
Hora	**Tiempo**	**Contenido**
08:00 a.m	10'	Bienvenida y presentación.
08:10 a.m	110'	Generalidades del trabajo en equipo e importancia de las relaciones interpersonales
10:10 a.m	10'	Receso
10:20 a.m	110'	Técnicas del trabajo en equipo
SEGUNDO MODULO		
08:00 a.m	10'	Bienvenida y presentación.
08:10 a.m	110'	Diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo
10:10 a.m	10'	Receso
10:20 a.m	110'	Ventajas del trabajo en equipo
TERCER MODULO		

08:00 a.m	110'	Características del trabajo equipo
09:50 a.m	20'	Receso
10:10 a.m	110'	Cómo reforzar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales
12:00 a.m	30'	Almuerzo
12:30 a.m	120'	Roles existentes en un equipo de trabajo
2:30 a.m	90'	El futuro del trabajo en equipo

Tabla 7: Descripción de actividades de capacitación

12.10.7. PERFIL DEL CAPACITADOR

Se busca que el capacitador posea las siguientes características:

i. Relaciones interpersonales: Debe ser carismático e influyente para transmitir con claridad y seguridad los temas.

ii. Capacidad de adaptar la información: debe tener en cuenta el temario, pero sin descuidar las solicitudes de los capacitados que pueden necesitar mayor explicación o solicitar profundizar en determinados temas de interés.

iii. Integridad: Debe poseer altos valores morales y ética profesional.

iv. Orientación a resultados: trasmitir de manera eficaz esta información a los empleados.

v. Administración del tiempo: Tener dominio del tema y facilidad de transmitirlo en un tiempo prudente con flexibilidad para afrontar cambios inesperados.

vi. Con tolerancia e Inteligencia emocional.

vii. Con al menos 3 años de experiencia respecto al tema expuesto.

12.10.8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Al finalizar las capacitaciones es importante realizar una evaluación para determinar los resultados obtenidos y si estos son positivos y han sido útil en el aprendizaje de los empleados. También demostrará si los objetivos planteados para su implementación son alcanzados después de cada capacitación y al final de todo el plan propuesto.

Como también es importante evaluar la importancia que el personal le dio a las capacitaciones que asistieron, el beneficio que esto les brindara tanto en su área laboral como personal, de la misma manera se evaluara a los capacitadores para futuras contrataciones.

Hoja de evaluación al capacitado

nombre del capacitado: _____

Nombre de la capacitación: _____

Fecha: _____

Objetivo: Evaluar el nivel de aprendizaje adquirido en el curso de formación.

Para responder, favor utilizar las alternativas de calificación, que se estipulan a continuación, colocando una X sobre la opción seleccionada, siendo 0 la menor y 5 la mayor.

SOBRE EL CAPACITADO	0	1	2	3	4	5
Nivel de asistencia al curso de formación						
Desenvolvimiento en Relaciones interpersonales						
Capacidad de solución en las actividades						
Cumplimiento con las actividades						
Atención prestada durante el desarrollo de las actividades						
Dinamismo						
Eficiencia en el desarrollo de las actividades						
Comportamiento durante el curso						
Compañerismo y apoyo hacia los demás						
Nivel de participación durante el curso						

Atención						
Eficiencia en el desarrollo de las actividades realizadas						

Tabla 8: Hoja de evaluación

12.10.9. Propuesta de diploma de participación

Ilustración 4: Propuesta de diploma de participación

13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

El plan que se ha presentado ha sido elaborado con los lineamientos que se requieren para poner en marcha la propuesta, que ha surgido de las necesidades y deficiencias encontradas en los resultados del diagnóstico. Con base a esto se implementará un plan de formación que ayude a mejorar y fortalecer los factores con deficiencia con el fin de mejor el desempeño de los empleados del Tribunal Supremo Electoral.

13.1. OBJETIVOS.

i. Realizar un cambio significativo en los empleados del Tribunal Supremo Electoral con la implementación de dicha propuesta.
ii. Guiar al Organismo Colegiado con respecto a las actividades a realizar para que se llevan a cabo de forma adecuada y lograr resultados positivos.
iii. Analizar los resultados obtenidos de dicha propuesta, para realizar mejoras según los resultados arrojados.
iv. Respetar los tiempos y analizar los costos de la implementación de la propuesta.

13.2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.

i. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de ejecutar dicha propuesta para el fortalecimiento del desempeño laboral.
ii. Cada jefe o líder de área se encargará de verificar y evaluar los resultados de dicha propuesta
iii. El jefe de cada departamento será el encargado de informar cualquier cambio a los empleados a través de su correo institucional.

iv. El área de recursos humanos deberá estar observando el proceso de dicha implementación y como va avanzando para determinar si necesita mejorarse.

13.3. ACTIVIDADES PARA REALIZAR.

i. Revisar detalladamente la propuesta junto a Recursos Humanos para validar su aprobación.
ii. Explicar al departamento de Recursos Humanos de manera clara el proceso a seguir para implementar dicha propuesta.
iii. Al ser aprobada la propuesta, se procede a la implementación, tomando en cuenta los procesos y las actividades que se llevaran a cabo para mejorar el desempeño
iv. Al finalizar el plan de implementación, evaluar los resultados obtenidos

13.4. RECURSOS.

Para llevar a cabo la propuesta que ayudara a mejorar el desempeño laboral de los empleados del Tribunal Supremo Electoral se ha determinado que se necesitara recursos humanos, materiales y financieros.

13.4.1 HUMANOS.

Para llevar a cabo dicha propuesta es indispensable el recurso humano, ya que es el que nos ayudara a llevar a cabo el plan de implementación y el principal elemento para la mejora del desempeño laboral de la institución, por ese motivo se requiere de la total participación para que los resultados obtenidos sean satisfactorios.

13.4.2. MATERIALES.

Cada recurso requerido para el plan de implementación es indispensable para llevar a cabo el proceso, para ello se necesitará Computadoras, libretas, lapiceros, entre otros que surjan según la necesidad.

13.4.3. FINANCIEROS.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se incurrirá en gastos de capacitaciones, libretas y mesas para mejorar el área de comedores.

A continuación, se hace un consolidado de los gastos:

13.5. GASTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.

DESCRIPCIÓN DE GASTOS	TOTAL
Capacitaciones	$12,960.00
Mejora de Instalaciones	$3, 275.00
Libretas y bolígrafos	$734.00
SUBTOTAL	$16,969.00
IMPREVISTO (10%)	$1,696.90
INVERSIÓN TOTAL	$18,665.90

Tabla 9: Gastos para la implementación de la propuesta

Para este presupuesto se le recomienda al director administrativo solicite el fondo de $18,665.90 mediante acuerdo de la máxima autoridad cuando este hace su petición de presupuesto ordinario a la Asamblea Legislativa para su funcionamiento; o que se incluya en la distribución de los recursos financieros al inicio del año, en los gastos de funcionamiento del rubro 54 y se asignen en la partida de capacitaciones los fondos correspondientes.

13.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Año 2024							
		Mes 1				Mes 2			
1. Hacer efectiva la entrega de la propuesta a la Dirección de Talento Humano explicando los objetivos y lineamientos a seguir para su correcta aplicación	Equipo de investigación								
2. A probación de la propuesta por el Organismo Colegiado	Organismo Colegiado								
3. Entrega del modelo de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño de los empleados del Tribunal Supremo Electoral	Dirección de Talento Humano								
4. Implementación de la Propuesta	Dirección de Talento Humano en apoyo con el personal								
5. Evaluación de los resultados obtenidos al finalizar el plan de implementación	Dirección de Talento Humano en apoyo con el personal								

Ilustración 5: Cronograma de actividades

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

Chiavenato. (2000). *Gestión del talento humano.*

Real Academia Española. (s.f.). *modelo, definición, diccionario de la lenguaa española, RAE*. Obtenido de https://dle.rae.es/modelo

Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal.* Paidos.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Alvarado, J., Azucena, A., & Castro, M. (2019). *Estudio del Clima Organizacional para optimizar el desempeño del personal de la alcaldía municipal de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.* San Salvador.

Vásquez, A. (2015). *Consultoría sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador*. Maestría tesis, Universidad de El Salvador.

LEYES

Asamblea Constituyente. (1983). *Constitución de la República de El Salvador.* Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1992). *Código Electoral.* Decreto Legislativo No.417 Diario Oficial No.16 Tomo No. 318.

Código de Trabajo. (1972). Decreto Legislativo No. 142 Diario Oficial No. 142 Tomo No. 236.

Ley de Compras Públicas. (2023). Decreto Legislativo No. 652, Diario Oficial No. 43, Tomo 438.

Ley del Seguro Social. (1953). Decreto Legislativo No. 1263, el Diario Oficial No. 226, Tomo 161.

Ley del Servicio Civil. (1961). Decreto Legislativo No. 507, Diario Oficial No. 239, Tomo 383.

Ley Integral del Sistema de Pensiones. (2022). Decreto No. 614, Diario Oficial No. 241, Tomo 437.

Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral. (2007). Diario Oficial 107, Tomo 375.

SITIOS WEB

Adecco. (26 de diciembre de 2019). *Importancia de un buen clima laboral*. Obtenido de https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/

Ávila, S. (3 de marzo de 2023). *UNIQ Clima organizacional una de las claves del éxito empresarial*. Obtenido de https://www.uniq.education/2023/03/03/clima-organizacional-una-de-las-claves-del-exito-empresarial/

Edel, R., & Garcia, A. (s.f.). *Modelos de clima organizacional*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm

Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (14 de febrero de 2015). *Espol, Cima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. Obtenido de https://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco

indeed. (6 de diciembre de 2022). *Clima organizacional: características e importancia*. Obtenido de https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/clima-oganizacional

Tribunal Supremo Electoral. (s.f.). *Sitio web oficial del Tribunal Supremo Electoral de El Salvador*. Obtenido de https://info2024.tse.gob.sv/TSE/Institución

Valdés, C. (7 de abril de 2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías*. Obtenido de https://gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teoria-de-la-motivacion-higiene-de-herzberg

Autores que hablan del trabajo en equipo. (2023). Obtenido de https://morenachiapas.si/blog/trabajo/autores-que-hablen-del-trabajoenequipo.html#:~:text=Jon%20Katzenbach%20y%20Douglas%20Smith1,mutuamente%20responsables%20de%20rendir%20cuentas%E2%80%9D.

colima, U. d. (s.f.). revistasacademicas. Recuperado el 2023, de https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/index/login?source=%2Findex.php%2Fcommerciumplus%2Farticle%2Fview%2F638%2F893#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20(2000)%2C%20se,la%20que%20cuenta%20una%20organizaci%C3%B3n.

Elempleo. (31 de diciembre de 2012). Buen clima organizacional inicia por comunicación efectiva. Recuperado el 2023, de https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-4289

inteligente, e. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-capacitacion-segun-autores/

Mandomedio. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://mandomedio.com/peru/blog/conoces-las-caracteristicas-de-un-buen-lider/

mandomedio. (s.f.). Que es capacitacion y para que sirve. Recuperado el 2023, de https://mandomedio.com/colombia/blog/articulos-blog/que-es-capacitacion-y-para-que-sirve-dentro-de-las-organizaciones/

mederi. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.mederi.com.co/content/relaciones-interpersonales-en-el-clima-laboral

Normas tecnicas de control interno especifícas del Tibunal Supremo Electoral. (2007). Diario Oficial 107, Tomo 375.

PDA. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://blog.pdainternational.net/el-liderazgo-y-su-impacto-en-el-clima-organizacional/

QuestionPro. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/

QuestionPro. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/

Tribunal Supremo Electoral. (s.f.). Sitio web oficial del Tribunal Supremo Electoral de El Salvador. Obtenido de https://info2024.tse.gob.sv/TSE/Instituci%C3%B3n

Upspain. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.up-spain.com/blog/ergonomia-para-el-bienestar-de-los-empleados/#:~:text=La%20ergonom%C3%ADa%20en%20el%20puesto,se%20desarrolla%20la%20actividad%20laboral.

Vásquez, A. (2015). Consultoría sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Maestría tesis, Universidad de El Salvador.

Workmeter. (s.f.). Recuperado el 2023, de https://www.workmeter.com/blog/incentivos-laborales/

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL TSE.

DATOS GENERALES.

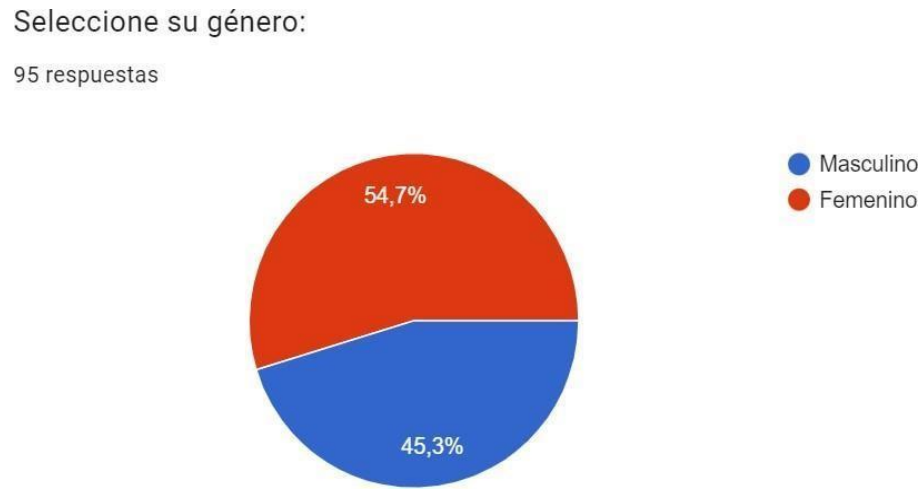
Género

Objetivo: Identificar la cantidad de empleados del sexo femenino y la cantidad de empleados del sexo masculino que fueron encuestados y laboran en el Tribunal Supremo Electoral.

Cuadro N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FEMENINO	52	54.7
MASCULINO	43	45.3
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 1



Interpretación:

Se puede observar que la mayoría de encuestados son del género femenino, esto se debe a que evidentemente de los 476 empleados con los que la institución cuenta, la mayoría son mujeres y dada las áreas escogidas a las que dieron apertura para la investigación de campo, y ya que las funciones son administrativas es más común ver a mujeres que a hombres desarrollando este tipo de actividades.

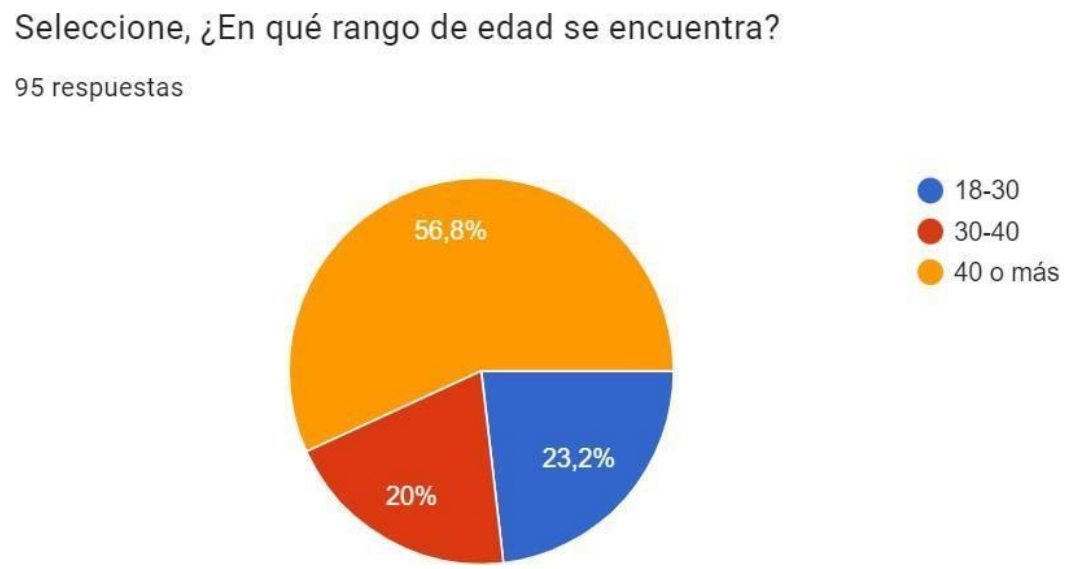
Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores del Tribunal Supremo Electoral.

Cuadro N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18-30 AÑOS	22	23.2%
30-40 AÑOS	19	20%
40 AÑOS O MÁS	54	56.8%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 2



Interpretación:

Más de la mitad de la muestra encuestada tiene edad mayor a 40 años, es significativa esta comparación con el personal entre 18 y 30 años con un 23.2%, por lo cual se puede identificar que el fenómeno de las excelentes prestaciones por retiro voluntario que se volvió común el año 2022 en el país, hubo impacto en la moda de esta variable evaluada, lo cual puede ser de beneficio para la institución si toma a beneficio la oportunidad de enlazar la experiencia y responsabilidad de las personas mayores y la innovación y conocimiento de la tecnología del personal más joven.

Tiempo de laborar en la Institución

Objetivo: Descubrir el tiempo que cada empleado encuestado tiene de laborar en el Tribunal Supremo Electoral.

Cuadro N° 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1-5 AÑOS	40	42.1%
5-10 AÑOS	10	10.5%
10-15 AÑOS	19	20%
15 AÑOS O MÁS	26	27.4%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 3

Interpretación:

Casi la mitad de la muestra (42.1%) tienen entre 1 y 5 años laborando en la institución, y esto se debe a dos variantes, la primera es el retiro voluntario que fue significativo en la institución por lo cual ingresó personal nuevo, y la variante que más puede influir en este resultado es el cambio de magistrados que se da cada 4 años dentro de la institución que genera siempre una rotación de personal, seguido del 42.1% obtenido se encuentra el 27.4% que es personal encuestado que tiene más de 15 años laborando en la institución que ya va más en

sintonía con lo que es común ver dentro de las instituciones públicas y por último un 20% que tiene entre 10-15 años y un 10.5% que tiene entre 5-10 años laborando.

PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO

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

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del Tribunal Supremo Electoral sobre el nivel de satisfacción que sienten para ser motivados a desempeñar mejor su Trabajo.

Cuadro N° 4

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	20	21.1%
CON FRECUENCIA	35	36.8%
CASI NUNCA	28	29.5%
NUNCA	12	12.6%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 4

Interpretación: El 36.8% de los empleados consideran que la institución los motiva con frecuencia a desempeñar su trabajo de mejor manera, por ende, se puede decir que si también se toma en cuenta al 21.1% de los empleados que consideran que la institución siempre los mantiene motivados se considera que más de la mitad de la muestra de forma general se sienten satisfechos con este elemento laboral, sin embargo el otro 45% no opina lo mismo; un

29.5% opina que casi nunca se siente motivado y el 12.6% que es preocupante ya que opina que nunca se siente motivado.

2. **¿Considera que la institución se preocupa por mantener un clima organizacional?**

Objetivo: Identificar la cantidad de empleados de la institución que considera que el Tribunal Supremo Electoral se preocupa por mantener un clima organizacional

Cuadro N° 5

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
COMPLETAMENTE	17	17.9%
EN PARTE	49	51.6%
NO SE PREOCUPA	29	30.5%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 5

Interpretación: Más del 51% del total de las personas encuestadas considera que la institución se preocupa EN PARTE por mantener un clima organizacional, es de realce mencionar que también el 30.5% considera que la institución NO SE PREOCUPA en brindar un clima organizacional dentro del área laboral. Luego, el 17.9% considera que la institución se preocupa completamente por mantener un buen clima organizacional.

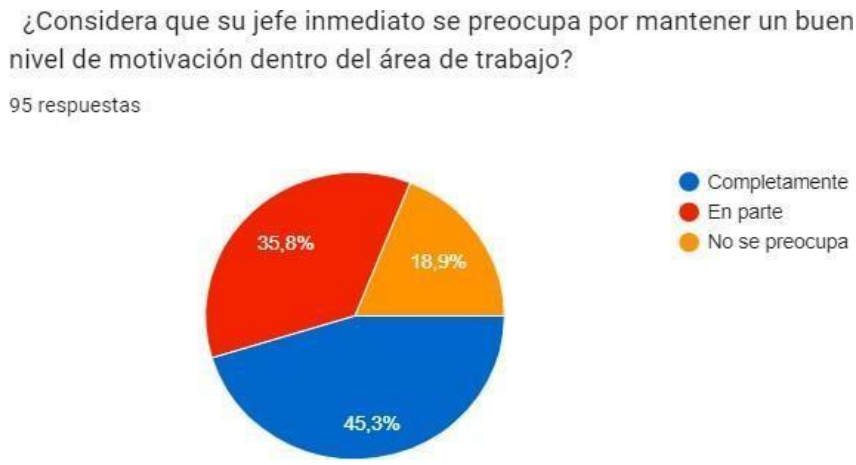
3. **¿Considera que su jefe inmediato se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo?**

Objetivo: Conocer si los empleados del Tribunal Supremo Electoral consideran que su jefe inmediato se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.

Cuadro N° 6

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
COMPLETAMENTE	43	45.3%
EN PARTE	34	35.8%
NO SE PREOCUPA	18	18.9%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 6



Interpretación: La motivación día a día para que los empleados se involucren con determinación y disciplina a desempeñar sus tareas es importante para que una organización logres sus metas y objetivos; en el caso del TSE, casi la mitad (45.3%) del total de los encuestados considera que su jefe inmediato se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo y solo el 18.9% da una respuesta totalmente negativa con respecto a la jefatura de cada área de la institución, por lo que se puede concluir que el Tribunal Supremo Electoral cuenta por lo menos con jefes de departamentos agradables a los empleados de este, que se han vuelto empáticos con sus subordinados y que ayuda a poder generar un ambiente laboral interior eficiente.

CLIMA ORGANIZACIONAL

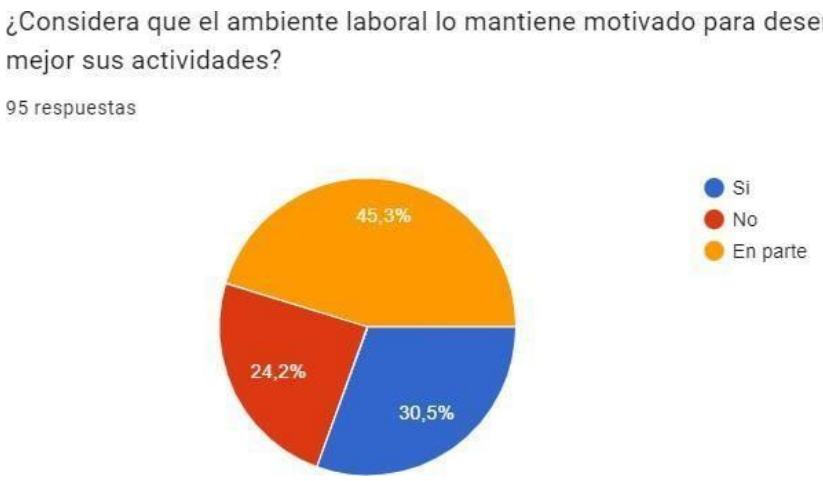
4. **¿Considera que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?**

Objetivo: Conocer la percepción de las personas encuestadas sobre la motivación que la institución le brinda para desempeñar sus actividades laborales.

Cuadro N° 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	29	30.5%
NO	23	24.2%
EN PARTE	43	45.3%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 7



Interpretación: El el 45.3% de las personas considera que EN PARTE el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades mientras que el 24.2% considera que no se siente motivado en relación al 30.5% que si considera sentirse motivado. Por lo cual se considera que la institución mantiene en un 75.8% motivado alempleado para poder mejorar el desempeño del empleado, sin embargo, debe mejorar para poder lograr una coordinación laboral, un cumplimiento de metas autosUnidad Financieraciente y proactividad dentro de cada una de las áreas.

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

Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral, se sienten satisfechos con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución.

Cuadro N° 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	15	15.8%
CON FRECUENCIA	25	26.3%
CASI NUNCA	25	26.3%
NUNCA	30	31.6%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 8

Interpretación: Es de considerar que más de la mitad de los empleados opinan que siempre y casi siempre se sienten satisfechos con las oportunidades de mejora laboral (15.8% y 26.3% relativamente) pero más de la mitad dela personas encuestadas: 57.9% consideran que casi nunca y nunca se sientes satisfechos con la oportunidad de mejora laboral (26.3% y 31.6% relativamente), por lo cual la institución debe mejorar este elemento motivador para el recurso humano ya que como seres sociales es importante el crecimiento individual y el cumplimiento de metas personales para mantenerse motivado, y esto se traduzca también en minimizar la rotación de personal.

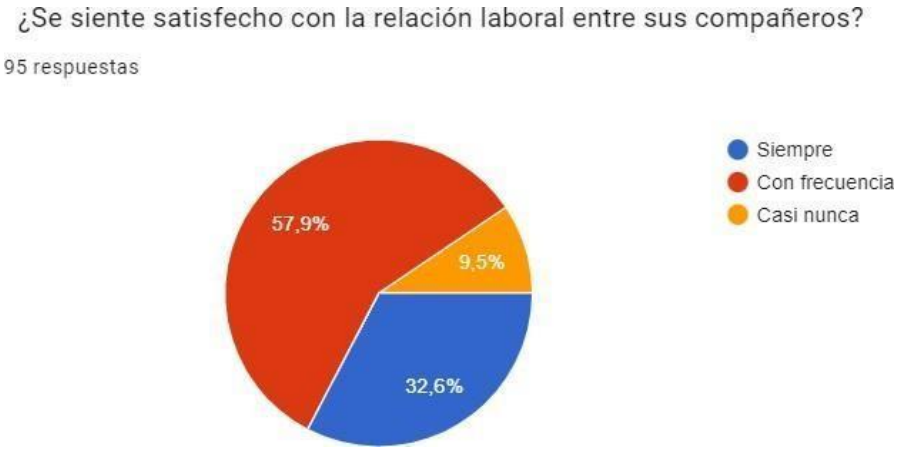
6. **¿Se siente satisfecho con la relación laboral entre sus compañeros?**

Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral, se siente satisfecho con la relación laboral entre sus compañeros.

Cuadro N° 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	31	32.6%
CON FRECUENCIA	55	57.9%
CASI NUNCA	9	9.5%
NUNCA	0	0%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: La mitad de la muestra (57.9%) considera que se siente satisfecho con la relación laboral con sus compañeros, el 32.6% con frecuencia se siente satisfecho, solamente el 9.5% de empleados casi nunca se siente satisfecho con ello y el 0% nunca se siente insatisfecho con la relación laboral con sus compañeros. Por ende, se considera que es una variable de poca preocupación para la institución, solo debe ver la forma de mantener este elemento en respuestas positivas, dado que es común observar que cuando existen mejoras laborales, incentivos laborales, entre otros de formas más evidente en las institución, la relación entre compañeros tiende a ser más tensa y hermética.

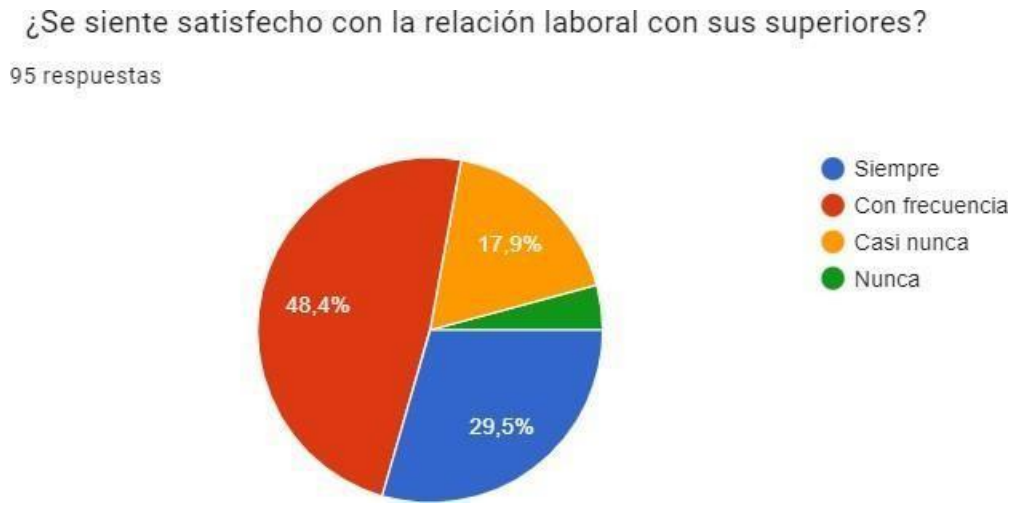
7. **¿Se siente satisfecho con la relación laboral con sus superiores?**

Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral, se siente satisfecho con la relación laboral con sus superiores

Cuadro N° 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	28	29.5%
CON FRECUENCIA	46	48.4%
CASI NUNCA	17	17.9%
NUNCA	4	4.2%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: El 77.9% siempre y con frecuencia consideran que se sienten satisfechos relación laboral con sus superiores y solo el 22.1% no se sientes satisfechos con ello casi nunca y nunca, por lo cual se puede concluir que en general el personal no tiene conflicto, mantienen una buena relación laboral, comunicación y existe armonía con los superiores de cada una de las áreas.

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

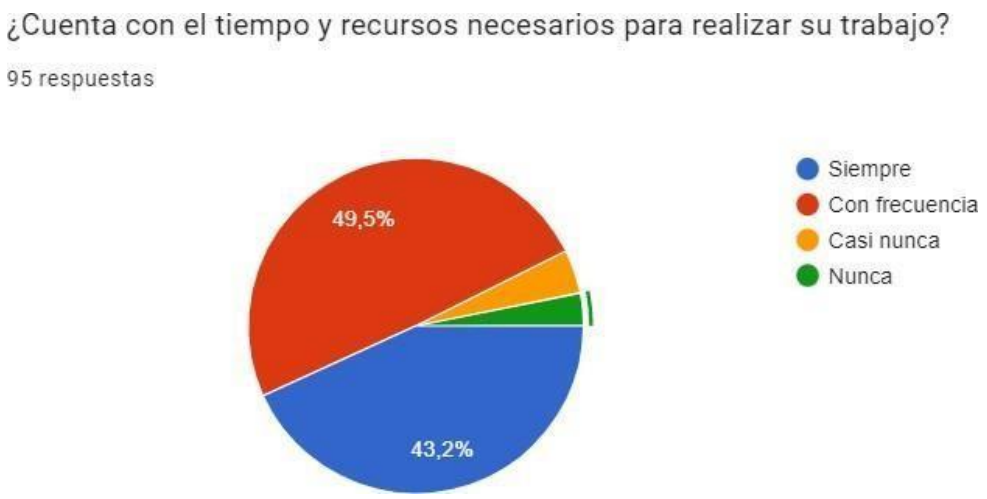
Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral cuentan con el tiempo y recursos necesarios para realizar su trabajo.

Cuadro N° 11

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA

SIEMPRE	41	43.2%
CON FRECUENCIA	47	49.5%
CASI NUNCA	4	4.2%
NUNCA	3	3.2%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 11



Interpretación: Para poder desempeñar las metas diarias de la institución, es necesario que los empleados cuenten con el tiempo necesario para desempeñarlas, en la institución, casi el total de la muestra encuestada 49.5% y 43.2% considera que siempre y casi siempre respectivamente, cuentan con el tiempo necesario para cubrir sus asignaciones, y solo el 7% personas de las 95 encuestadas consideran que el tiempo no es sUnidad Financieracientes casi nunca y nunca, la institución debe considerar este aspecto totalmente positivo para poder realzarlo y utilizarlo al aplicar el modelo de clima organizacional.

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

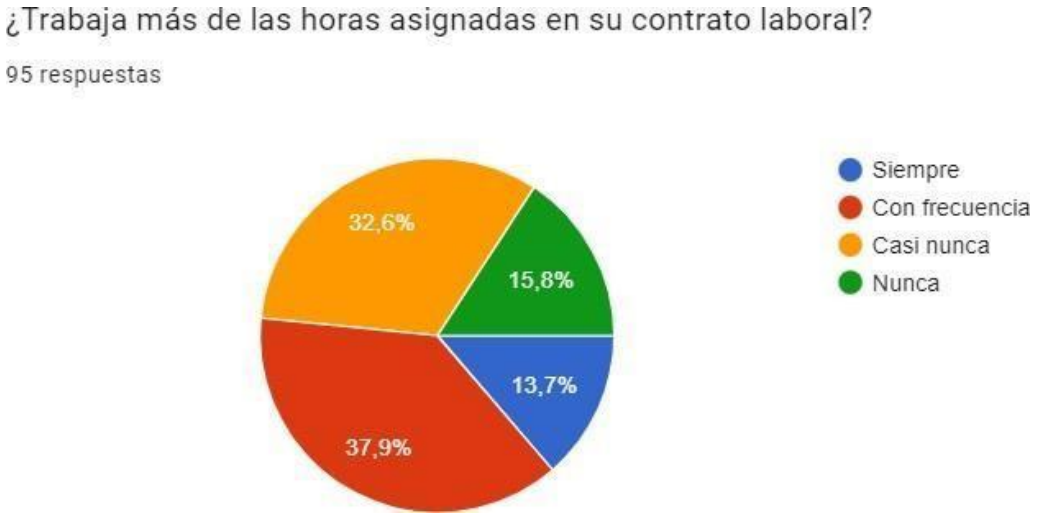
Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral trabajan más de las horas asignadas en su contrato laboral.

Cuadro N° 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	13	13.7%

CON FRECUENCIA	36	37.9%
CASI NUNCA	31	32.6%
NUNCA	15	15.8%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 12



Interpretación: En el TSE, el 13.7% considera que siempre trabaja más de las horas asignadas en su contrato laboral, el 37.9% consideran que, con frecuencia, el 32.6% piensa que casi nunca trabaja más de lo establecido en el contrato y por último, el 13.7% de los 9 5 empleados encuestados considera que nunca trabaja más de la horas asignadas, lo cual es un factor importante de considerar y comparar con los incentivos, pago de horas extras, entre otros.

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

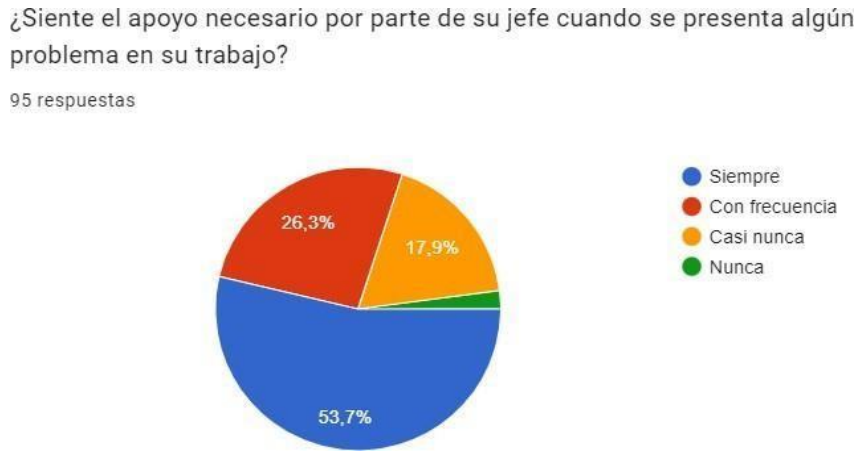
Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral sienten el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo.

Cuadro N° 13

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	51	53.7%
CON FRECUENCIA	25	26.3%

CASI NUNCA	17	17.9%
NUNCA	2	2.1%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 13



Interpretación: Más de la mitad de la muestra encuestada (53.7%) considera que siempre siente el apoyo por parte de su jefe cuando se presenta algún problema con su trabajo, el 26.3% considera que con frecuencia, el 17.9% casi nunca y el 2.1% que nunca se siente apoyado, considerando la comparación con la pregunta en la relación laboral con su superior no está lejos de tener una relación y de concluir nuevamente que dentro de cada departamento existe un entendimiento eficiente y controlado entre empleados- jefes, por lo que se puede concluir que la institución cuenta con jefes de áreas que motivan y que se preocupan por empatizar con el personal.

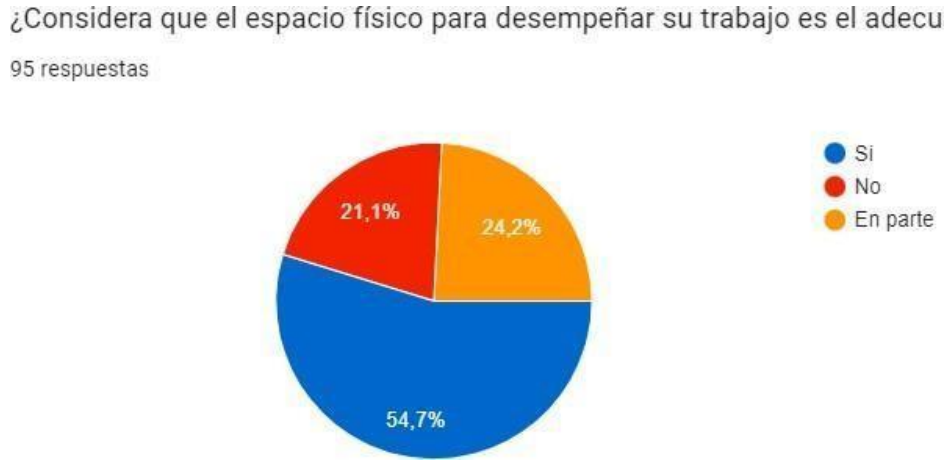
11. ¿Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado?

Objetivo: Conocer si los empleados encuestados del Tribunal Supremo Electoral consideran que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el adecuado.

Cuadro N° 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	52	54.7%
NO	20	21.1%
EN PARTE	23	24.3%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 14



Interpretación: Las condiciones físicas laborales son primordiales, en ese caso la institución, cuenta en su mayoría con una buena percepción de los empleados con respecto a este elemento, esto se debe además a las nuevas instalaciones de un edificio moderno que alquila hace no más de 6 meses, solo el 21.1% de los encuestados considera que no se cuenta con un adecuado espacio físico para desempeñar su trabajo, sin embargo el 54.7% considera que si se cumple con un espacio físico adecuado.

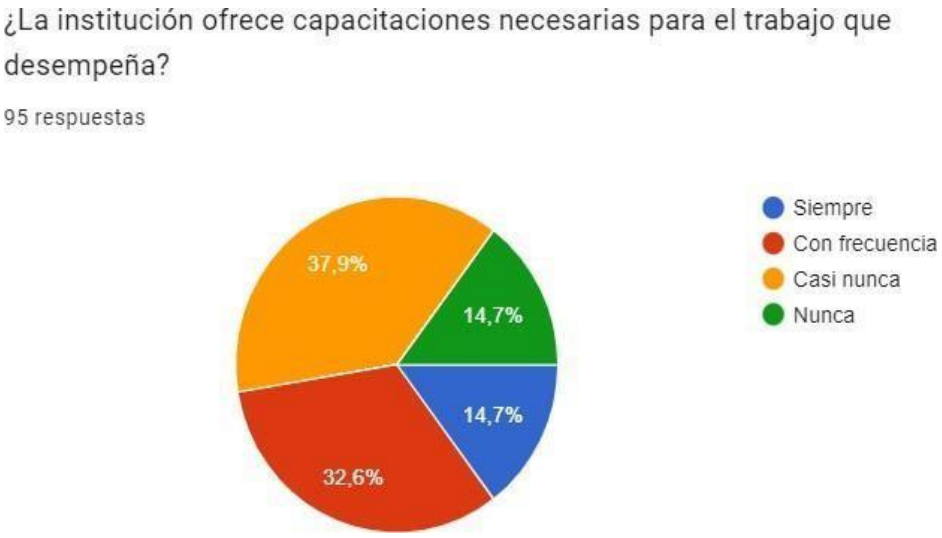
12. ¿La institución ofrece capacitaciones necesarias para el trabajo que desempeña?

Objetivo: Identificar si el Tribunal Supremo electoral ofrece capacitaciones al personal que labora en ella.

Cuadro N° 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	14	14.7%
CON FRECUENCIA	31	32.6%
CASI NUNCA	36	37.9%
NUNCA	14	14.7%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 15



Interpretación: Dado que según la observación directa pudimos identificar que hasta hace poco el área de recursos humanos ha retomado el interés en ofrecer capacitaciones en diferentes áreas, la mayoría de los encuestados se encuentran en un punto medio de consideración en la preocupación de la institución en ofrecer las capacitaciones (70.5% en total) un 32.6% y un 37.9% con frecuencia y casi nunca respectivamente, lo cual debe mejorar ya que es un factor motivante que ayuda a mejorar el clima laboral y la empatía que el Tribunal Supremo Electoral puede mostrar para con sus empleados.

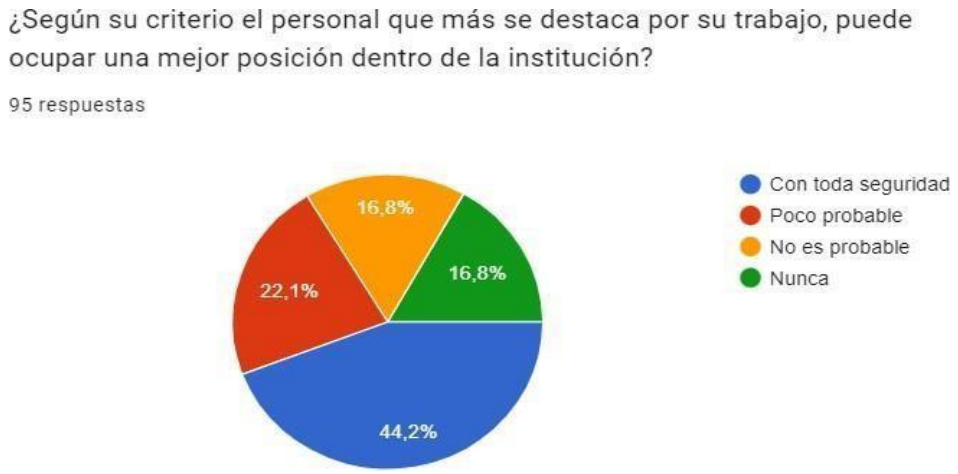
13. ¿Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución?

Objetivo: Identificar si el Tribunal Supremo electoral ofrece mejora de posición de trabajo al personal que más se destaca

Cuadro N° 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CON TODA SEGURIDAD	42	44.2%
POCO PROBABLE	21	22.1%
NO ES PROBABLE	16	16.8%
NUNCA	16	16.8%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 16



Interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 44.2% considera que con toda seguridad, el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución, el 22.1% considera que esto es poco probable y el 16.8% considera que no es probable y que nunca es probable que el poder ocupar una mejor posición laboral cuando alguien se destaca.

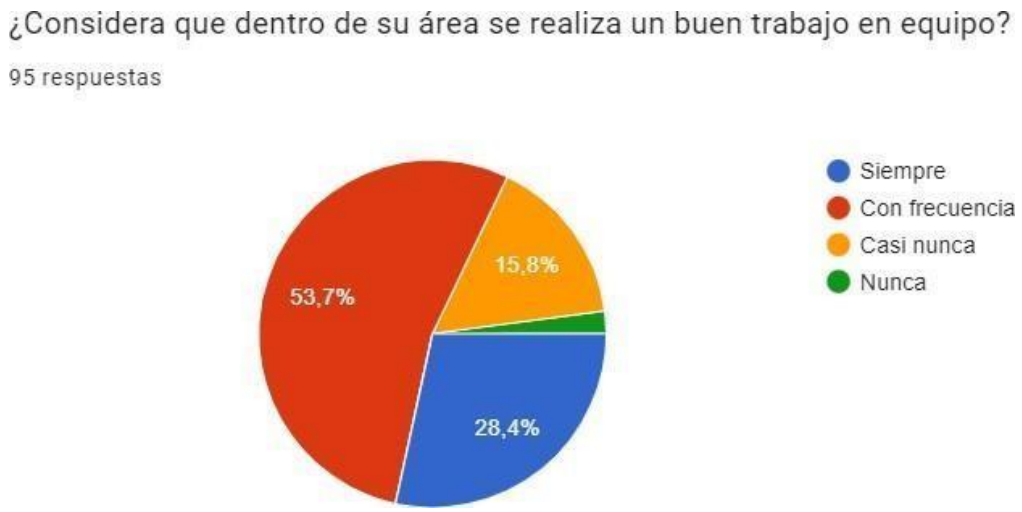
14. ¿Considera que dentro de su área se realiza un buen trabajo en equipo?

Objetivo: Identificar si el personal encuestado considera que dentro de su área de trabajo se realiza un buen trabajo en equipo

Cuadro N° 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	27	28.4%
CON FRECUENCIA	51	53.7%
CASI NUNCA	15	15.8%
NUNCA	2	2.1%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 17



Interpretación: Continuando con la identificación que, en la institución, dentro de cada uno de los departamentos si se puede observar un mejor ambiente laboral, se observa que la percepción de los empleados que considera que dentro del área se realiza un buen trabajo en equipo es positiva ya que el 82.1% considera que siempre y con frecuencia se cumple esta condición comparada con el 17.9% que mantiene una percepción negativa al trabajo en equipo que se realiza.

15. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones?

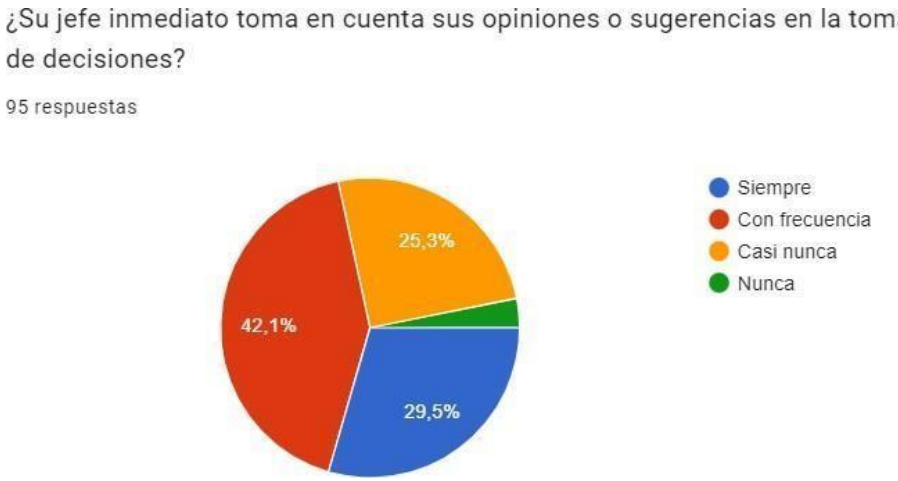
Objetivo: Identificar si el personal encuestado considera que su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones

Cuadro N° 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA

SIEMPRE	28	29.5%
CON FRECUENCIA	40	42.1%
CASI NUNCA	24	25.3%
NUNCA	3	3.2%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: Dentro de una organización es importante que todo el equipo se sienta tomado en cuenta y que se observa que siempre y con frecuencia los empleados consideran que su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones del área, 42.1% y 29 -5% respectivamente. Y el otro 28.4 considera que no se toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones, por lo cual se puede concluir y tomar en consideración este elemento como un aspecto positivo y realzar nuevamente el buen ambiente laboral que si se percibe dentro de las áreas/departamentos que ayudan a mantener un buen ambiente laboral al menos de forma interna.

16. **¿Considera usted que existe equidad salarial de acuerdo con el cargo que desempeña?**

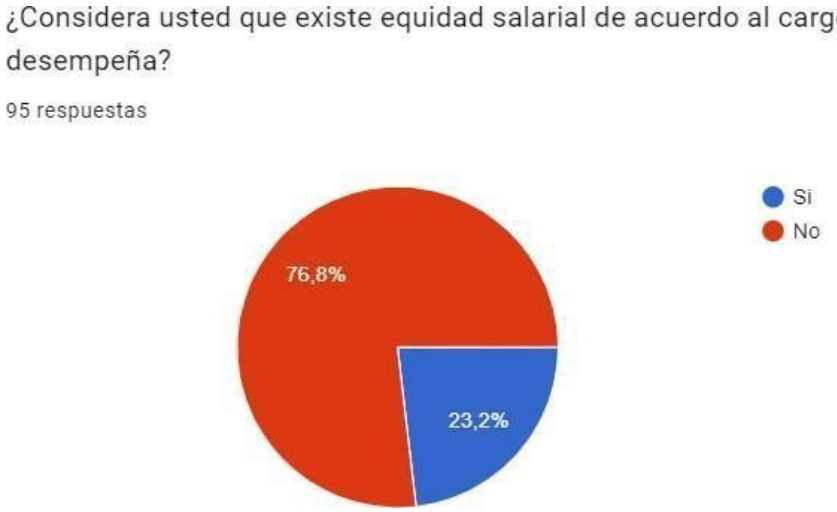
Objetivo: Identificar si el personal encuestado considera existe equidad salarial de acuerdo con el cargo que desempeña.

Cuadro N° 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA

SI	22	23.2%
NO	73	76.8%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 19



Interpretación: El 76.8% de los empleados consideran que no existe equidad laboral dentro de la institución de acuerdo al cargo que desempeñan y el 23.2% de los encuestados considera que si existe equidad.

17. ¿Considera que hay una buena comunicación entre jefes y empleados?

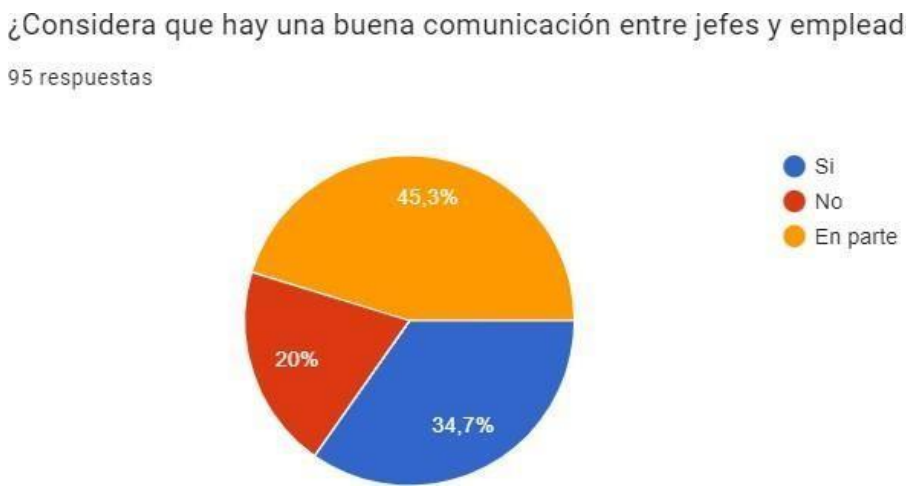
Objetivo: Identificar si el personal encuestado considera que hay una buena comunicación entre jefes y empleados.

Cuadro N° 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	33	34.7%
NO	19	20%
EN PARTE	43	45.3%

TOTAL	95	100%

Gráfico N° 20



Interpretación: La comunicación es esencial en la vida del ser humano y en especial cuando dentro de una institución se está trabajando para poder hacer que estos cumplan un objetivo en común, el 45.3% de los empleados consideran que en parte existe una buena comunicación entre jefes y empleados. El 34.7% de los empleados considera que si existe y solo el 20% de los empleados considera que no hay una buena comunicación.

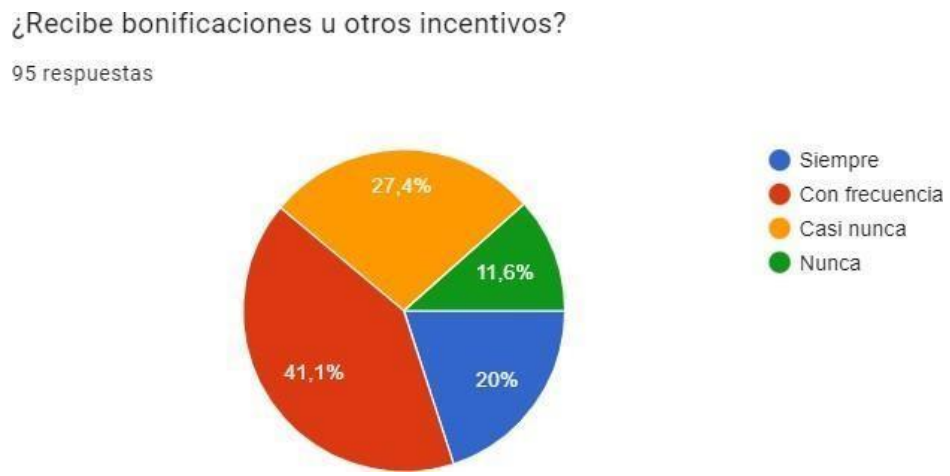
18. ¿Recibe bonificaciones u otros incentivos?

Objetivo: Conocer si el personal encuestado de la institución recibe bonificaciones u otros incentivos

Cuadro N° 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	19	20%
CON FRECUENCIA	39	41.1%
CASI NUNCA	26	27.4%
NUNCA	11	11.6%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 21



Interpretación: Los incentivos a los empleados es de mucha importancia para mantener una motivación que ayude a cumplir con sus asignaciones, en este caso, el 20% de los encuestados de la institución considera que, si recibe bonificaciones y otros incentivos, el 41.1% y el 27.4 considera que con frecuencia y casi nunca, respectivamente, se reciben este tipo de incentivos y solo el 11.6% considera que nunca existe bonificaciones e incentivos de parte del Tribunal Supremo Electoral, por tanto, se debe tomar acciones para analizar la forma en que esta

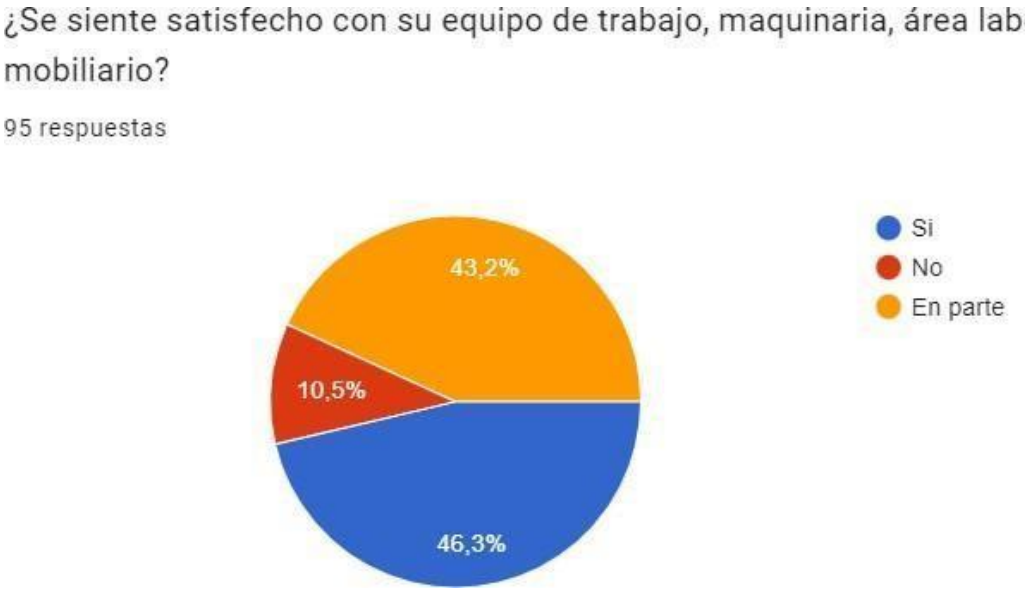
19. ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo, maquinaria, área laboral y mobiliario?

Objetivo: Conocer si el personal encuestado de la institución se siente satisfecho con su equipo de trabajo, maquinaria, área laboral y mobiliario.

Cuadro N° 22

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	44	46.3%
NO	10	10.5%
EN PARTE	41	43.2%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 22



Interpretación: De las personas encuestadas el 46.3%, se siente satisfecho con su equipo de trabajo, maquinaria, área laboral y mobiliario, esto, dadas las nuevas instalaciones que la institución está alquilando actualmente y a la moda de identificar que la relación entre compañeros de trabajo es buena, los parámetros a estas variables evaluadas en esta pregunta del cuestionario son positivos comparado con el 10.5% de los empleados que considera que no es apropiada esta variable evaluada.

20. ¿La institución realiza reconocimientos de acuerdo con el trabajo desempeñado, de manera individual?

Objetivo: Conocer si el personal encuestado de la institución realiza reconocimientos de acuerdo con el trabajo desempeñado, de manera individual.

Cuadro N° 23

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	13.7%
NO	62	65.3%
EN PARTE	20	21.1%
TOTAL	95	100%

Gráfico N° 23

Interpretación: Considerando y como se mencionó en el capítulo 1, los diferentes tipos de incentivos que existen como opciones para aplicar en una organización son determinantes para ampliar la motivación del personal, se puede identificar que se tiene una deficiencia en esta variable ya que el 65.3% de las personas encuestadas considera que no existe reconocimientos de acuerdo al trabajo desempeñado de manera individual y solo el 13.7% considera que si se cuenta con ellos, por tanto, la institución debe tomar medidas y analizar los diferentes factores que puedan influir, para poder aplicar métodos de reconocimientos que motiven y generen pertenencia al grupo.

ANEXO No. 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR Y JEFE DE UNIDAD DEL TSE.

Preguntas	1. Director	2. Jefe de Unidad
1. ¿Cuál es su percepción dentro de la institución acerca del clima organizacional? ¿Se fomenta un buen clima organizacional? Justifique su respuesta	Es un clima bueno. Los empleados generan un buen clima organizacional	Clima organizacional deteriorado. Falta de actividades que ayuden a mejorarlo.
2. ¿Se facilita el espacio y los recursos a los trabajadores para obtener capacitaciones y oportunidades de aprendizaje?	Si, buscando alianzas con otras entidades para el desarrollo del personal.	Si para que el personal se sienta motivado, sin embargo, falta presupuesto.
3 ¿De qué manera se realiza la motivación al personal dentro de la institución?	Con el salario. Cada jefe de área.	No hay programas de motivación. Motivación a través de nuevas instalaciones.
4. Desde el punto de vista de su jefatura, ¿Considera que se fomenta el trabajo en equipo dentro de la institución?	Si se fomenta.	No de manera global. Dentro de cada área si, de vez en cuando. Las personas trabajan para su propio beneficio.

5. ¿Realizan evaluación del desempeño al personal de la institución? ¿Cómo la realizan? ¿Cada cuánto tiempo?	Se realiza una vez al año.	Se presenta la evaluación, pero no se hace efectiva.
6. ¿En qué aspectos considera que recibe más señales de descontento de parte de los empleados de la institución?	Distribución no equitativa de las funciones. Discriminación laboral. Desconformidad entre compañeros.	Nivelaciones de salario no efectivas. Falta de estacionamientos.
7. ¿De qué manera se realiza la resolución de conflictos que competen a clima organizacional dentro de la institución? ¿Cuentan con alguna guía, reglamento o manual para este tipo de situaciones?	Siguiendo las normas de convivencia del reglamento interno.	Depende la situación se realiza a criterio propio, de forma más pragmática.

8. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con los diferentes niveles jerárquicos de la institución?	Funcional. A través de memorándums.	Dentro del departamento no existe mayor conflicto.
9. ¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con sus subordinados para escuchar sus opiniones?	Cada mes. Y cuando se requiera por caso extraordinario.	Cada vez que se presenta una necesidad. Deficiente ya que no es común buscar un espacio de dialogo.
10. ¿Considera que los empleados cuentan con los recursos físicos necesarios para realizar sus actividades diarias de forma efectiva?	No siempre ya que se depende de los recursos financieros.	Tomando en cuenta el presupuesto, sí.
11. ¿Cómo se fomenta la creación de relaciones interpersonales dentro de la institución?	Manteniendo un ambiente laboral que propicie un clima efectivo.	No se fomenta.
12. ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral? ¿Por qué?	Si, manejarlo de forma sostenible. Un plan ayudará a medir los objetivos.	Sumamente necesario.

ANEXO No. 3 LISTA DE COTEJO

Lista de cotejo.

o.	ASUNTOS OBSERVADO	I	O	COMENTARIO
	¿Existen afiches sobre la filosofía institucional?			La institución no cuenta con ese tipo de afiches, únicamente de carteles alusivos a celebraciones
	¿Las ventanas están en buen estado?			Si, todas las ventanas de las instalaciones están en excelentes condiciones.
	¿Se cuenta con recipientes para la recolección de desechos en lugares adecuados?			Cada unidad tiene un solo recipiente utilizado para la basura general de cada empleado y se recolecta en un solo contenedor.
	¿Los pisos tienen una superficie plana sin desniveles?			Si, se cuenta con pisos adecuados y modernos para una mayor seguridad
	¿Las escaleras están protegidas con barandales?			Si, todas las escaleras cuentan con barandales para seguridad de todos los colaboradores.
	¿Las gradas o escaleras cuentan con cinta antideslizante?			Si, las escaleras cuentan con dicha característica para mayor seguridad de los empleados.
	¿Las instalaciones cuentan con salidas de emergencias?			Si, las instalaciones cuentan con salidas de emergencia con señalización para mayor seguridad y ubicación en cualquier accidente.

o.	ASUNTOS OBSERVADO	I	O	COMENTARIO
	¿Las salidas y puertas de emergencia están debidamente señalizadas?			Si, debido a que es un edificio moderno, se cuenta con esta característica.
	¿Las puertas y salidas de emergencia están libres de obstáculos?			Si, todas las salidas principales y puertas están libres de obstáculos.
0	¿Se cuenta con Botiquín de ¿Primeros Auxilios equipado?			La institución además de la clínica institucional no tiene botiquín en cada piso o un encargado de este
1	¿Se cuenta con extintores u otros equipos contra incendios?			Si, cada piso cuenta con extintor y alarma contra incendios
2	¿Existe un área destinada para comedores?			No existe un área adecuada para cada empleado, solamente cocinetas con un par de sillas, microonda y lavamanos
3	¿El área destinada para comedores cuentan con las medidas de higiene adecuadas?			Cada piso tiene una cocineta pero no es posible que los empleados en su totalidad coman fuera de sus oficinas individuales
4	¿El cielo falso se encuentra en buenas condiciones?			El diseño del edificio no cuenta con cielo falso.
5	¿La temperatura es adecuada dentro de las instalaciones?			Si. Se cuenta con una aire acondicionado central que alimenta a cada departamento

o.	ASUNTOS OBSERVADO	I	O	COMENTARIO
6	¿Existen óptimas condiciones del mobiliario y equipo institucional?			Si. Cada usuario y departamento cuentan con el mobiliario adecuado y el equipo informático acorde a su uso
7	¿La limpieza es óptima dentro de las instalaciones?			Cada piso cuenta con una persona del área de servicios generales para cumplir dicha actividad
8	¿El espacio de trabajo es adecuado?			Debido a que la institución decidió hace poco alquilar un edificio moderno si se cuenta con dicha característica.
9	¿El nivel de ruido es soportable?			Si, cada área tiene divisiones de tabla roca que permiten la división o clasificación del ruido.
0	¿La iluminación es apropiada?			Si. Cada pasillo y dentro de cada departamento se encuentran lámparas, sin dejar de lado las escaleras, escaleras de emergencia y las bodegas.e