

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ANTE LA PANDEMIA POR COVID 19 Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARÍSTIDES VLADIMIR ACEVEDO TOLENTINO

GERARDO ALBERTO CABRERA MARTÍNEZ

ROSA CAROLINA MARTÍNEZ AMAYA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc Roger Armando Arias Alvarado

Vice-Rector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador General de

Procesos de graduación: Msc. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Arístides Vladimir Acevedo Tolentino

Agradezco a mi Dios y a mi Señor Jesucristo por permitirme culminar esta etapa de mi vida profesional. Agradezco por darme la constancia y la persistencia necesarias. A mi madre, Romy Nataly Tolentino, por su incondicional apoyo y sabios consejos. A mi esposa y a las personas que me han ayudado a lo largo de mi carrera. A los catedráticos que me han enseñado a no rendirme. Infinitas gracias y que Dios siga siendo primero en mi vida.

Gerardo Alberto Cabrera Martínez

Agradezco a Dios y a la Virgen María por la vida, salud, sabiduría y paciencia. A mi madre Cecilia Gloribel Cabrera Martínez, por su amor y apoyo incondicional. A la familia Cabrera Martínez en general y a mi madrina, Patricia Gómez Mijango, quien, a pesar de la distancia, siempre estuvo presente. A los profesores que me dieron el conocimiento necesario y a mi grupo de trabajo de graduación y a los compañeros de universidad. Este logro se lo dedico en especial a mi difunto padre José Alberto Cabrera, a mi madre Concepción Martínez de Cabrera y mi tío Reynaldo Israel Cabrera.

Rosa Carolina Martínez Amaya

Agradezco a Dios por darme la vida, el entendimiento y la salud. A mis padres, Israel Martínez Cortez y Juana Rosa Amaya, por su apoyo. A mis hermanas, esposo e hijo, quienes han sido mi fuente de inspiración. A mi equipo de trabajo de investigación y a todos los amigos y compañeros que me apoyaron. Agradezco a los catedráticos de la Universidad por su conocimiento teórico.

INDICE:

| | |
|--|------------|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCION | iii |
| CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL SECTOR DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA ANTE LA PANDEMIA POR COVID-19 Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS, ANTECEDENTES, GENERALIDADES, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y PROGRAMAS..... | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN | 1 |
| 1.1.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 1 |
| 1.1.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN | 2 |
| 1.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 4 |
| 1.2 LA MOTIVACIÓN..... | 8 |
| 1.2.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN..... | 9 |
| 1.2.2 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW | 10 |
| 1.2.3 PROGRAMAS PARA LA MOTIVACIÓN..... | 13 |
| 1.3 ANTECEDENTES DEL SECTOR EMPRESAS DEDICADAS A ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA | 14 |
| 1.3.1 ARQUITECTURA COLONIAL | 14 |
| 1.3.2 ARQUITECTURA REPUBLICANA..... | 15 |
| 1.3.3 ARQUITECTURA MODERNA..... | 15 |
| 1.4 SERVICIOS QUE OFRECE EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACION URBANA | 16 |
| 1.4.1 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO | 17 |
| MISIÓN | 17 |
| VISIÓN | 17 |
| 1.4.2 ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO | 18 |
| 1.5 PANDEMIA DE COVID-19 EN EL SALVADOR | 27 |
| 1.6 MODELO DE EVALUACIÓN APRECIACIÓN DESEMPEÑO 360 GRADOS..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 1.7 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS | 31 |
| 1.7.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS..... | 32 |
| 1.7.2 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS | 32 |
| 1.7.3 ESCALA SALARIAL | 33 |
| 1.8 PLAN DE INCENTIVO | 35 |
| 1.9 SEGURO DE VIDA Y GASTOS MÉDICOS..... | 37 |
| 1.10 PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 38 |
| TIPOS DE PLAN DE CAPACITACIÓN | 38 |
| ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 39 |
| 1.11 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL..... | 42 |
| MARCO INSTITUCIONAL..... | 59 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS..... | 60 |
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ANTE LA PANDEMIA POR COVID19 Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN PARA EL SECTOR DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO. | 61 |
| 2.1 IMPORTANCIA | 61 |
| 2.2 OBJETIVOS: | 61 |
| 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 62 |
| 2.3.1 MÉTODO | 62 |
| 2.3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 63 |
| 2.3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 63 |
| 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 64 |
| 2.4.1 ENTREVISTA..... | 64 |
| 2.4.2 ENCUESTA..... | 64 |
| 2.4.3 INSTRUMENTOS | 64 |
| 2.4.5 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN | 65 |
| 2.5 UNIDADES DE ANÁLISIS | 65 |
| 2.5.1 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA | 65 |

| | |
|---|----|
| CENSO | 66 |
| 2.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 66 |
| 2.7. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO | 67 |
| 2.8 GENERALIDADES | 67 |
| 2.8 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 76 |
| 2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 77 |
| CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL POST PANDEMIA COVID 19 A UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADO A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO | 81 |
| 3.1 IMPORTANCIA | 81 |
| 3.1.1 OBJETIVOS | 81 |
| 3.2. ASPECTOS QUE DEBEN OPTIMIZARSE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCION, CASO ILUSTRATIVO | 82 |
| 3.2.1. FACTOR MOTIVACIÓN | 83 |
| 3.2.2. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL FACTOR MOTIVACION. | 83 |
| 3.2.3. POLITICAS | 84 |
| 3.3. FACTOR CLIMA LABORAL | 85 |
| 3.3.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL | 85 |
| 3.3.2. POLITICAS | 86 |
| 3.4. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS 87 | |
| 3.4.1. FACTOR DE MEJORA DE CONDICIONES ECONOMICAS | 87 |
| 3.4.2. POLÍTICAS | 87 |
| 3.4.3 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA (ESCALA SALARIAL Y PLAN DE INCENTIVO) | 88 |
| 3.5 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE SALARIOS | 89 |
| 3.5.1. PLANES DE INCENTIVOS | 90 |
| 3.5.2. PROPUESTA DE SEGURO DE PERSONAS Y GASTOS MEDICOS | 91 |
| 3.6 FACTOR AMBIENTE FÍSICO | 91 |
| 3.6.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO | 91 |
| 3.6.2. POLÍTICAS | 92 |

| | |
|--|-----|
| 3.7. DESARROLLO PERSONAL | 92 |
| 3.7.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO PERSONAL | 92 |
| 3.7.2. POLITICAS | 94 |
| 3.7.3 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA | 95 |
| 3.8. PLAN DE CAPACITACION | 96 |
| 3.8.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 96 |
| 3.8.2. POLITICAS | 97 |
| 3.9. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ... | 99 |
| 3.9.1. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIACIÓN DESEMPEÑO 360 GRADOS | 100 |
| 3.10. OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN | 115 |
| 3.10.1. PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR | 117 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 120 |
| ANEXOS | 123 |

RESUMEN

A lo largo de los últimos tres años, la pandemia de COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en la sociedad, en la economía a nivel nacional como a nivel global, las empresas se han visto directamente afectadas por esta crisis, repercutiendo de diversas maneras en el desempeño de sus empleados. Entre los factores que han afectado el rendimiento de los empleados se incluyen la propia experiencia del COVID-19, la pérdida de familiares o seres queridos, la falta de acceso a la tecnología y al entorno adecuados para llevar a cabo sus tareas, especialmente en el contexto de teletrabajo, y un declive en la motivación, tanto interna como externa, que ha afectado la ejecución de sus tareas cotidianas.

En este contexto, el trabajo de investigación se propone analizar cómo la pandemia de COVID-19 ha impactado en las operaciones relacionadas con el desempeño de los empleados en una empresa del sector dedicada a la Arquitectura y Planificación Urbana (tomada como caso ilustrativo).

Esta investigación surge de la reconocida importancia del desempeño de los empleados en el rumbo y éxito de una empresa. La pandemia de COVID-19 ha transformado numerosos aspectos dentro de las organizaciones, y el desempeño de los empleados es uno de los más significativos. Por lo tanto, consideramos que esta investigación es oportuna y valiosa para abordar este tema crítico.

Para abordar estos desafíos, proponemos la implementación de un plan integral de evaluación de desempeño, que incluye la ejecución de planes de capacitación, un programa de incentivos y la revisión de la estructura salarial. Esta serie de medidas busca mejorar el desempeño de los empleados y garantizar que puedan cumplir con sus responsabilidades de manera óptima, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Los beneficios de esta solución son múltiples. En primer lugar, contribuye a mejorar el rendimiento de los empleados que se han visto afectados, tanto directa como indirectamente por la pandemia de COVID-19. Además, al poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de los programas de capacitación, se promueve la formación continua de los empleados y se fomenta la automotivación para realizar su trabajo de manera más efectiva.

Desde la perspectiva de la empresa, esta solución generará un valor añadido y un crecimiento en sus resultados, ya que los empleados se sentirán más motivados para cumplir con sus responsabilidades. Esto, a su vez, se traducirá en una mejora significativa en el desempeño general de la empresa. Esta mejora tendrá un impacto positivo tanto a nivel interno, fortaleciendo la relación empresa-empleados, como a nivel externo, consolidando el desarrollo económico de la empresa y su posicionamiento en el mercado, logrando reconocimiento no solo a nivel nacional, sino también internacional.

Para la sociedad en su conjunto, esta solución representa una contribución significativa al nivel de calidad de vida que experimentarán los empleados y, por lo tanto, a su disponibilidad económica y poder adquisitivo. Además, al fomentar la satisfacción y motivación de los empleados, se genera estabilidad emocional en su entorno y se contribuye a una sociedad más armoniosa y feliz. Además, este trabajo de investigación proporciona una base teórica sobre el tema de estudio que puede ser valiosa para diversos sectores interesados en abordar los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19.

INTRODUCCION

A lo largo de la historia, la humanidad y el mundo han enfrentado numerosas catástrofes, tanto de origen natural como provocadas por el ser humano. Las pandemias, en particular, han experimentado un aumento constante, y como respuesta, se han tenido que implementar planes de contingencia para combatirlos y encontrar nuevas soluciones para la supervivencia.

En los últimos años, la pandemia del nuevo coronavirus ha tenido un profundo impacto en empresas y en las diversas áreas que conforman la sociedad en su conjunto. Este virus, perteneciente a la familia de los coronavirus, puede causar enfermedades que van desde simples resfriados hasta afecciones respiratorias graves. En particular, la COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por este coronavirus, y su descubrimiento es relativamente reciente.

La irrupción del nuevo coronavirus generó una crisis sanitaria a nivel mundial, forzando a los líderes gubernamentales a implementar planes de emergencia para preservar la vida de sus ciudadanos. El Salvador no fue una excepción, ya que muchas empresas tuvieron que suspender sus operaciones para prevenir la propagación del virus, siguiendo las directrices del poder ejecutivo. En consecuencia, muchas de estas empresas se vieron obligadas a recurrir al teletrabajo o a la suspensión de sus actividades operativas. Esto, a su vez, impulsó la necesidad de reconsiderar alternativas mientras se esperaba la reactivación económica, ya que era esencial que las funciones empresariales continuaran.

El desempeño laboral de la empresa objeto de estudio, dedicada a la arquitectura y planificación urbana, se ve influenciado por diversos factores, incluida la motivación de su personal, un componente esencial para alcanzar metas y objetivos. Esta motivación puede verse afectada por factores tanto externos como internos, además del clima organizacional y económico tanto a nivel empresarial como en la sociedad en general.

Por tanto, se destaca la importancia de la investigación titulada "Análisis de la situación actual ante la pandemia por COVID 19 y su incidencia en las actividades operativas relacionadas al desempeño de los empleados que laboran para una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo".

El Capítulo 1 incluye información teórica y general sobre las diferentes etapas de la administración hasta la era moderna, antecedentes relacionados con la COVID-19, así como teorías e instrumentos vinculados a la motivación, el desempeño laboral, la estructura salarial y los programas de capacitación. Además, se aborda el marco legal e institucional relevante para la investigación.

El Capítulo 2 detalla la metodología utilizada para recopilar la información necesaria, que servirá como base para el diagnóstico, identificado a través de la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Finalmente, en el Capítulo 3 se presenta una propuesta dirigida a una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, centrada en mejorar el desempeño laboral. Esta propuesta incluye un instrumento integral de medición del desempeño, sugerencias de incentivos para los empleados y las necesidades de capacitación que se han identificado.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL SECTOR DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA ANTE LA PANDEMIA POR COVID-19 Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS, ANTECEDENTES, GENERALIDADES, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y PROGRAMAS.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se ha visto desde los tiempos antiguos, en donde primeramente se ve inherente al ser humano de administrar las decisiones que ha tomado en su vida respecto a situaciones que rodean su entorno y diario vivir, así como pensar, coordinar y ejecutar acciones que lo han llevado a un resultado bueno o malo, pero el hecho de tomar una elección es motivado por un pensamiento que coordina su mente y por un ideal, eso ya es administración. Agregado a ello, si vamos por el lado externo del ser humano en cuanto a la relación con sus semejantes, es necesario mencionar que las antiguas civilizaciones reflejan actividades administrativas desde la ingeniería aplicada a la construcción de los templos hasta el despliegue comercial. Tal es el caso del feudalismo romano, que implicaba un contrato entre la elite (que concedía tierras o rentas) y los vasallos (quienes debían dar a cambio su fidelidad obligada y prestar determinados servicios).

La organización militar aportó ciertos lineamientos para el desarrollo de teorías administrativas posteriores. Por ejemplo, designar una unidad de mando que delega parte del poder a responsables que, a su vez, tienen a cargo el resto de los subordinados.

1.1.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Durante los siglos transcurridos a la actualidad la administración se ha desarrollado de forma exponencial, desde la revolución industrial, con la invención de la máquina de vapor entre otros inventos, se vino a modificar definitivamente la estructura comercial, económica y social de la época en que esto sucedió, desatando un cambio radical en el orden económico político y social hasta la actualidad.

La administración tuvo un papel importante dentro de este cambio porque surge la necesidad de establecer normas y procedimientos que con una vasta cantidad de modificaciones rigen la conducta y el comportamiento en el lugar de trabajo y una necesidad de coordinación estable permanece al día de hoy.

Dentro de la evolución de la administración también surgen teorías realizadas por personas que aportaron al desarrollo de ésta, algunas de las principales teorías son:

- **Teoría científica (Estados Unidos, 1903):** Frederick Wilson Taylor propuso optimizar el trabajo del obrero para alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial. Esta teoría sostiene que mediante la planeación de procedimientos científicos, cada empleado puede aumentar su capacidad productiva sin dejar lugar a su criterio personal o a la improvisación.

- **Teoría de la burocracia (Alemania, 1905):** Max Weber propuso un procedimiento centralizado en una jerarquía, con división de las responsabilidades y especialización en el trabajo. Según esta teoría, el control depende del orden burocrático cuyas normas deben ser respetadas por el jefe y el resto de los integrantes.

- **Teoría clásica (Francia, 1916):** Henry Fayol propuso un enfoque sistemático integral de toda la organización, en el que todos sus componentes deben estar controlados y coordinados. Esta teoría se enfoca en el desempeño de la dirección jerárquica para que desarrolle todas las funciones administrativas y delegue responsabilidades en el resto de los empleados.
- **Teoría humanista (Estados Unidos, 1932):** Elton Mayo propuso una nueva filosofía empresarial para contrarrestar a los rigurosos métodos científicos que deshumanizaban al obrero. Esta teoría entiende las necesidades del individuo dentro de la organización y destaca la importancia de la superación personal. Las buenas relaciones interpersonales contribuyen a una mayor eficiencia del proceso de producción.
- **Teoría de la contingencia (Estados Unidos, 1980):** William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns propusieron a la organización como un sistema abierto. Sostenían que la relación entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas de la organización deben ser consideradas en conjunto, a fin de adaptar la estructura organizacional a los diversos imprevistos. Según esta teoría, el correcto funcionamiento de la organización depende de la interacción con el entorno.
- **Teoría del comportamiento (Estados Unidos, 1950):** Abraham Maslow propuso una teoría, denominada “la pirámide de Maslow”, para explicar las necesidades que impulsan a la conducta humana. Esta teoría sigue siendo utilizada en la actualidad, y reconoce cinco tipos de necesidades en orden de mayor a menor importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización.

Cabe resaltar que el comportamiento del ser humano es variable, sin embargo, hay límites de conductas en las cuales el individuo puede tener ante una situación laboral o externa a ello, así también como habilidades y destrezas en el puesto desempeñado.

Por tal motivo es importante evaluar el desempeño de cada colaborador, con el fin de obtener resultados los cuales ayudan a la organización a mantener un control integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada colaborador, de lo cual se habla en el siguiente apartado.¹

1.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por naturaleza el ser humano suele estar evaluando el desempeño de las cosas, objetos y personas que lo rodean, cuáles son sus límites o hasta donde se puede llegar; la evaluación del desempeño es una acción común en nuestras vidas y también de las organizaciones porque las siempre evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta continuidad.

Al evaluar el desempeño no se habla en general, sino que siendo más específicos se trata del desempeño del puesto que un empleado de la empresa está ocupando. Normalmente varía de una persona a otra y depende de muchos factores condicionales que influyen en cómo se desenvuelve en el día a día; suele ser una relación de costo beneficio.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Además, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de crecimiento futuro.

¹ <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/#ixzz6x4Fif0c6>

La mayoría de las empresas toman en cuenta varios aspectos en la planeación de la evaluación del desempeño laboral:

- **Productividad y calidad:** los empleados se deben guiar por objetivos establecidos por la gerencia y cumplirlos en el plazo establecido, esto se entiende por productividad, pero además ver su eficacia al llevar a cabo sus labores porque también debe existir calidad en su trabajo realizado.
- **Presencia en el entorno laboral:** consiste en conocer si el empleado es eficiente, productivo o si su trabajo es de calidad, pero hay aspectos de carácter emocional como pueden ser si mantiene una buena relación con el resto del equipo o si divide a la organización.
- **Actitud:** es el comportamiento que se produce en diferentes circunstancias el cual es fundamental en el desempeño laboral ya que incide en la productividad y en el clima laboral
- **Trabajo en equipo:** coordinarse adecuadamente con el resto del equipo para lograr los resultados deseados.

1.1.3.1 CUALIDADES DE UN EMPLEADO CON BUEN DESEMPEÑO LABORAL:

Un empleado que posea un buen desempeño laboral suele estar marcado por una serie de características intrínsecas, positivas entre las que se mencionan:

- **Aplicado:** la disposición de la persona es fundamental a la hora de encontrar soluciones a un problema, ya que la productividad, interés y compromiso con la empresa inciden en los resultados.
- **Íntegro:** ser un empleado en el que se pueda confiar, ya que como empleados tomarán las decisiones que más beneficien el interés general.
- **Adaptable y flexible:** a pesar de que se produzcan cambios en la empresa, siempre siga siendo productivo.

- **Tener habilidades interpersonales:** consiste en que se pueda relacionar bien con el equipo y el resto de departamentos.

1.1.3.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

- **El mejoramiento del desempeño laboral**

Indicar si la selección y entrenamientos han sido adecuados mediante las actividades que desarrollan los empleados en sus puestos de trabajo.

- **Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.**

Tener control para conceder ascensos, recompensas por cumplimientos de metas, incentivos y detectar los empleados que mejor se desenvuelven y recompensarlos por su trabajo hecho.

- **Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores**

Conocer los empleados que son menos eficaces para la organización para capacitarlos más o cambiarlos de puesto.

1.1.3.3 CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Una vez que la empresa ya tiene los parámetros que se quieren evaluar, se pueden optar por los siguientes métodos de medición del desempeño o sistemas de evaluación:

- **Evaluación del desempeño laboral de un supervisor:** suele realizarse por parte de la empresa y su máxima autoridad a los empleados que ya cumplieron un período de tiempo trabajando en la empresa.
- **Autoevaluación:** Una vez que se ha realizado la autoevaluación por parte de los superiores, puede que el veredicto desemboque en una propia

autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones y así ver que debe cambiar para la siguiente evaluación.

- **Evaluación de desempeño laboral de los compañeros:** los compañeros de un equipo de trabajo suelen ser los mejores testigos a la hora de evaluar el desempeño laboral de otro empleado que trabaja en la misma organización.
- **Evaluación del desempeño laboral por parte del cliente:** Se suele realizar encuestas de satisfacción al receptor quien es el cliente que ha adquirido un producto o servicio para comprobar si quedo satisfecho en cómo fue atendido.

1.1.3.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando se implementa un programa de evaluación del desempeño en el cual se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto plazo, mediano y largo plazo donde los principales beneficiarios son: el gerente, el individuo, la empresa y la comunidad.

Entre los beneficios para el gerente se puede mencionar:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Entre los beneficios para el subordinado se puede mencionar:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Entre los beneficios para la empresa se puede mencionar:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

1.2 LA MOTIVACIÓN

Según el autor brasileño (Chiavenato, Idalberto, 2007) la motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, aun comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

Como las necesidades son diferentes en todas las personas, las necesidades no suelen ser las mismas para todos y estas diferencias suelen producir determinados patrones de comportamiento.

Pero para comprender la conducta humana se debe tomar en cuenta tres premisas:

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Tomando en cuenta las premisas anteriores, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona.

1.2.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN

En la rama Psicológica se suelen distinguir entre algunos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca, además de la motivación personal.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

MOTIVACIÓN PERSONAL

Consiste en los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada 'pirámide de Maslow'. Además, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo, pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta pueda conllevar.

1.2.2 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Teoría propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954. Fue un psicólogo y psiquiatra estadounidense precursor de la psicología humanista la cual se centra en las necesidades de autorrealización del individuo como tal. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades, pero, no de otras.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia

se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida de la siguiente forma:

Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Necesidades fisiológicas

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

Necesidades de seguridad

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es

decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección.

Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

Necesidades de afiliación

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas.

Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social.

Ejemplos de estas necesidades son el amor correspondido, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social.

Necesidades de reconocimiento

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

Necesidades de autorrealización

Por último, en el nivel más alto se encuentra las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

Este nivel de la pirámide de Maslow es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante periodos relativamente largos. Por consiguiente, cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas.

1.2.3 PROGRAMAS PARA LA MOTIVACIÓN

En muchas empresas se suelen utilizar para fomentar la motivación de los empleados, aunque la dirección es consciente que no todos los tipos de motivación funcionarán en todos los empleados, ya que distintos factores influyen como el estado de ánimo, la personalidad, metas individuales, etc. Debido a esto se mencionarán algunos métodos que se utilizan para lograr la motivación de los empleados. Entre ellos tenemos:

Administración por Objetivos (APO)

Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

Programas de Reconocimiento a los Empleados

Se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad.

Ganancias Compartidas Se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.²

1.3 ANTECEDENTES DEL SECTOR EMPRESAS DEDICADAS A ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA

El legado patrimonial que dejaron nuestros antepasados de la época prehispánica ha sido de suma importancia para entender como desarrollaban sus actividades domésticas, culturales y cómo éstas les ayudaban a facilitar muchas actividades, a pesar del escaso territorio que conforma El Salvador se cuenta con cientos de sitios arqueológicos, lo que ya habla de la riqueza arqueológica que poseemos. desde el cómo construyeron templos para sus casas hasta los distintos centros donde estas civilizaciones llevaban a cabo sus ceremonias

Entre los distintos sitios arqueológicos podemos mencionar Joya de Cerén, ubicada en San Juan Opico, La Libertad la cual ha logrado mantener muchas de sus características con el paso del tiempo y del mismo modo comprender las actividades cultura maya.

Además, se puede mencionar la zona arqueológica Tazumal, ubicada en Chalchuapa, Santa Ana, la cual tuvo influencia de Copán procedente de Honduras y Teotihuacán de México.

1.3.1 ARQUITECTURA COLONIAL

La época colonial fue la ruptura absoluta para la arquitectura prehispánica, a partir de este momento se dieron prioridad a los elementos estructurales y espacios propios característicos de la arquitectura europea.

² <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

Además, que con España vino la casa romana, heredera de la casa griega: corredores flanqueados por pilastras y espacios de habitación dispuestos alrededor de un patio central con fuente o pila en el medio.

La historia de las urbes españolas en El Salvador comienza en 1525, con la fundación de la villa de San Salvador.

1.3.2 ARQUITECTURA REPUBLICANA

Existe un momento en la historia conocida como arquitectura republicana, la cual se ubica entre la arquitectura poscolonial y la moderna, esta etapa se caracteriza por los esfuerzos de forjar una identidad nacional como resultado de la consolidación de estado independiente.

Una vez que la arquitectura religiosa alcanza su auge, cobra interés la arquitectura civil la cual es a su vez incentivada por el estado en conjunto de grupos económicos poderosos.

Este tipo de arquitectura se caracteriza por la continuidad del estilo colonial utilizando nuevos materiales y la introducción de sistemas constructivos, la revolución industrial impulsó el uso de nueva materia prima como el cemento, hierro y lámina troquelada, ésta se caracterizó por su resistencia y poco peso que daba a las estructuras.

1.3.3 ARQUITECTURA MODERNA

Debido al terremoto que asoló a San Salvador en 1854, el presidente en funciones José María San Martín decidió trasladar la capital hacia Santa Tecla, de ahí que nueva San Salvador reuniría la experiencia, tecnología y el conocimiento alcanzado hasta entonces en la arquitectura como en el uso de diversos materiales.

De aquí emergieron edificaciones de arquitectura como casas habitacionales, iglesias, colegios, oficinas de gobierno y parques que marcaron el surgimiento de una nueva era. Los inmigrantes europeos que llegaron a El Salvador, atraídos por su bonanza cafetalera,

fundaron empresas comerciales y agroindustriales que eventualmente se convirtieron en grandes compañías.

Actualmente en nuestro país se cuentan con símbolos arquitectónicos modernos entre los cuales se pueden destacar:

- Catedral Metropolitana de San Salvador: Esta catedral, ubicada en el corazón de la ciudad de San Salvador, es un ejemplo impresionante de arquitectura religiosa. Fue construida en el siglo XX y combina elementos góticos y renacentistas en su diseño.
- Teatro Nacional de El Salvador: Este teatro, inaugurado en 1917, es un hermoso edificio de estilo neoclásico ubicado en el centro de San Salvador. Es uno de los teatros más importantes de América Central y ha sido escenario de numerosos eventos culturales y artísticos a lo largo de los años.
- Palacio Nacional: Este edificio histórico, construido a principios del siglo XX, alberga la sede del gobierno de El Salvador. Su arquitectura de estilo neoclásico es impresionante, y es un importante símbolo del poder y la historia del país.
- Iglesia El Rosario: Esta iglesia, ubicada en San Salvador, es conocida por su arquitectura moderna y su diseño único. Fue diseñada por el arquitecto José María Barahona y es famosa por su iluminación natural a través de vitrales.

1.4 SERVICIOS QUE OFRECE EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACION URBANA

- Construcción de edificios residenciales: Este servicio abarca la construcción de viviendas unifamiliares, condominios y apartamentos. Incluye la construcción de nuevas viviendas y la renovación o remodelación de las existentes.

- Servicios de restauración: La renovación y restauración de edificios históricos y estructuras antiguas es un servicio importante, especialmente en áreas urbanas.
- Construcción sostenible y energéticamente eficiente: El sector de la construcción en El Salvador está comenzando a enfocarse en la construcción sostenible, incluyendo la implementación de prácticas y materiales amigables con el medio ambiente y la mejora de la eficiencia energética en los edificios.³

1.4.1 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO

MISIÓN

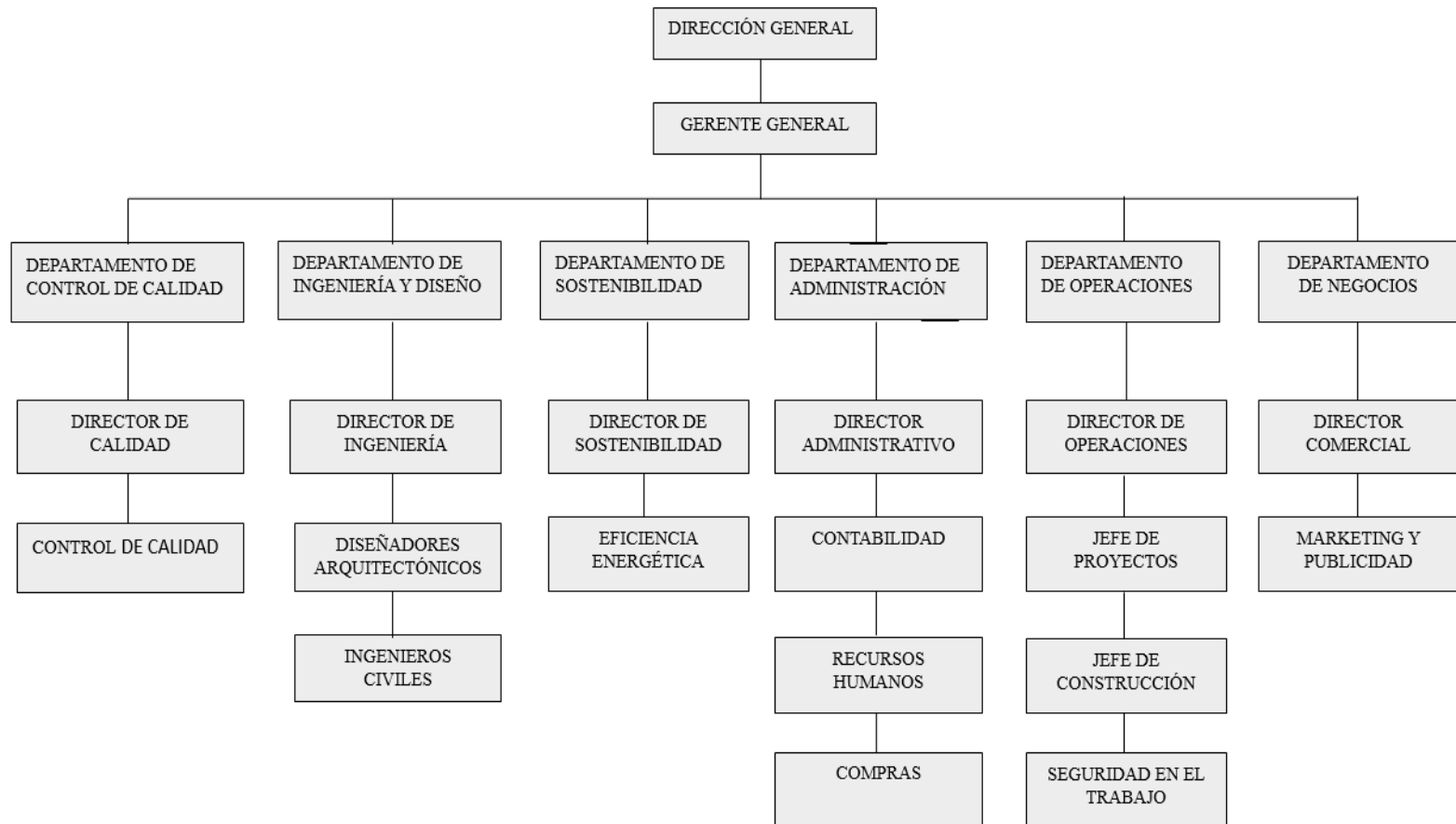
Ofrecer servicios de arquitectura de calidad internacional con soluciones sostenibles a nuestros clientes ayudándoles a mejorar la calidad de vida y contribuir al crecimiento del sector y del país.

VISIÓN

Convertirnos en un referente del sector a nivel regional donde nuestros proyectos sean reconocidos por ser innovadores y sostenibles a largo plazo proporcionado plusvalía a los lugares donde trabajemos.

³ El mercado de la construcción en El Salvador. Manuel Climent. 2010.

1.4.2 ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO



1.5 PANDEMIA DE COVID-19 EN EL SALVADOR

El mundo atraviesa actualmente una crisis sanitaria causada por el nuevo coronavirus llamada COVID-19, que son una familia de virus que pueden causar enfermedades al sistema respiratorio, desde un principio marcó un serio problema para todos los estratos económicos a pesar de que solo se concentraba en un país asiático, a medida que el virus fue esparciéndose a los demás continentes se vio obligada la organización Mundial de la Salud (OMS) a declarar que este brote COVID-19 es una pandemia y a pesar de todos los esfuerzos que hicieron los países de evitar que el virus pasara de sus fronteras, no se pudo evitar su llegada.

En El Salvador se tomaron medidas preventivas desde el 11 de marzo de 2020, días antes que se registrara el primer caso, entre las cuales se pueden mencionar: la suspensión de clases a nivel nacional para instituciones educativas tanto públicas, como privadas por 21 días, prohibida la entrada a El Salvador de todo extranjero que no fuera residente o diplomático, y los salvadoreños o extranjeros que entraran al país por cualquier vía, deberían cumplir una cuarentena de 30 días en albergues, además envió una solicitud a la Asamblea Legislativa de El Salvador para que esta declarara Estado de Emergencia y Estado de Excepción, el 14 de marzo la asamblea legislativa de El Salvador aprobó el estado de excepción con el objetivo de limitar los derechos de los ciudadanos para un período de 15 días prorrogables, pero el 18 de marzo de 2020, se reportó el primer caso confirmado de un ciudadano Salvadoreño procedente de Italia; país que sufrió un momento crítico por la pandemia en ese mes, él entró por un punto ciego al país dado que no se contaba con un registro de ingreso o su pasaporte y de esa manera evitar la cuarentena implementada desde el 11 de marzo de 2020.

Cuando se decretó la cuarentena domiciliaria el 21 de marzo para salvaguardar la vida de los ciudadanos, muchas empresas tuvieron que suspender sus actividades administrativas y operativas, y en el caso de la construcción se detuvieron los diseños en que se trabajaban y los edificios que se estaban construyendo, dejando así a miles de salvadoreños sin

ingresos por varios meses, a pesar de que el presidente de la república implementó medidas como un subsidio gubernamental a 1.5 millones de hogares por \$300 USD no fue suficiente para todas las personas que lo necesitaban ya que en el proceso muchos hogares no los recibieron. (Prensa Libre, 2020); (Presidencia de El Salvador, 2020)

Algunas empresas tuvieron que implementar de forma urgente la operatividad, por lo que recurrieron al teletrabajo, el uso de la tecnología y la utilización adecuada de los recursos se puso de manifiesto, en el caso de las empresas del sector que se dedican a la arquitectura y planificación urbana se vio afecta por la suspensión de contratos con los clientes, pues por el sector a que pertenece las actividades fueron suspendidas, ya que la arquitectura depende en gran medida de la construcción que realice sus diseños.

Debido a que la situación sanitaria no mejoraba se aprobó otra extensión del estado de excepción para suspender los derechos de los ciudadanos, luego se confirmaría la primer muerte y los primeros recuperados de la enfermedad, para el mes de Junio la red hospitalaria estaba saturada, pero con el nuevo hospital El Salvador se incrementó la capacidad de respuesta a los pacientes que presentaban síntomas del coronavirus (COVID-19), una vez se terminó el estado de excepción muchos ciudadanos regresaron a sus empleos tomando las medidas de bioseguridad pertinentes y aunque se reportó un descenso considerable en las cotizaciones del ISSS durante el estado de excepción, se espera que cambie el panorama en el futuro.

A partir del mes de septiembre del 2020 se empezaron a registrar las primeras reducciones de contagios y el gobierno empezó a permitir las actividades, siempre y cuando se siguieran las medidas de bioseguridad y las empresas que brinda servicios de arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, también empezaron a retomar sus actividades operativas como integrar el personal nuevamente al área de oficina, las negociaciones empezaron a retomarse y los proyectos de construcción de forma paulatina empezaron a retomarse.

1.6 MODELO DE EVALUACIÓN APRECIACIÓN DESEMPEÑO 360 GRADOS.

En toda empresa, es fundamental evaluar al equipo de trabajo, debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en como las personas se desempeñan, mientras sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.

La evaluación de 360 grados es una herramienta de gestión de talento humano, se considera que es integral porque mide las competencias de los colaboradores en una empresa, tomando como base las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

El reporte de esta evaluación se obtiene a partir de:

- a. Autoevaluación: es una medida para comparar y detectar puntos ciegos de cada evaluado, además de brindar una oportunidad de auto análisis y de pensar en cómo estas competencias pueden ayudarnos en mejorar nuestro potencial y desempeño.
- b. Compañeros: Persona que comparte con otra u otras la estancia en un lugar, los estudios, un trabajo o la práctica de un deporte u otra actividad.
- c. Subordinados: es una persona que depende o está sometido a la orden o a la voluntad de otro
- d. Supervisores: es alguien que se encarga de supervisar un trabajo o una actividad realizados por otra persona.
- e. clientes internos: En algunos ciertos puestos clave dentro de la organización puede ser importante incluir evaluaciones por parte de clientes internos.

Aquí lo importante es garantizar que tanto el evaluado como el cliente interno se conozcan lo suficiente como para brindar retroalimentación en las competencias evaluadas.

- f. jefes directos: es un individuo responsable de la dirección de un determinado proyecto, encargado de la consecución de objetivos determinados y de la organización de un equipo para la misma.
- g. clientes externos: Lejos de ser obligatorio y en muy pocos casos convenientes, en ocasiones podría ser valiosa la retroalimentación dada por clientes externos. Especialmente cuando existan relaciones estrechas entre ambos. Sin embargo, lo que comúnmente sucede en las relaciones con clientes externos es que estos no llegan a realmente conocer al colaborador evaluado.

Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

La evaluación del desempeño sirve para medir el desempeño laboral de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente. La evaluación incluye preguntas sobre comportamientos medibles y numéricos, y otras relacionadas con opiniones. Además, que con esta evaluación se logra:

- a. Medir el rendimiento de los empleados.
- b. Evaluar las competencias.
- c. Diseñar planes de formación.
- d. Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Las ventajas de la evaluación 360 grados son:

- a. Evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.

- b. Fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.
- c. Permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- d. Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.

Las desventajas al implementar este modelo son las siguientes:

- a. Debido a que las fuentes son tan variadas, puede ser difícil de gestionar.
- b. Requiere de mayor planificación
- c. Puede derivar en tensiones entre departamentos si no se realiza adecuadamente.
- d. Puede fomentar un tipo de evaluación crítica, poco objetiva.

1.7 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

¿Qué es la administración de salarios? Antes de definir el concepto, es necesario identificar la diferencia entre sueldos y salarios.

Sueldos: Es la remuneración asignada a un trabajador de forma periódica, por razón de su cargo o trabajo. Se paga por Quincena o mensual por trabajos intelectuales, administrativos de Supervisión o de oficina

Salarios: Son todos aquellos pagos que compensan a los trabajadores por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Se paga por horas o por día, aunque se liquide semanalmente y se aplica a trabajos manuales o de taller.

Administración de salarios: Es la técnica para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia a su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

1.7.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La importancia de los sueldos y salarios está orientada a:

- El Trabajador : Es lo que sustancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar condiciona, además la vida adecuada del trabajador.
- La Empresa: Es un elemento de importancia en el costo de producción, no en toda clase de industria tiene la misma importancia. En algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto, en otras puede reducirse.
- La Sociedad: Es un medio para subsistir de la gran parte de la población . Siempre La mayor parte de la población vive de un salario.
- La Estructura económica del País: Siendo el salario esencial en el contrato de trabajo y siendo este uno de los ejes del régimen actual la forma en que se manejan los sistemas de salarios condiciona la estructura de los mismos
- La práctica profesional: Las políticas y técnicas de sueldos y salarios son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

1.7.2 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

- Establecer un sistema de remuneración justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la organización.
- Motivar a las personas, a fin de que pongan todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y los intereses de las personas.

- Es importante recalcar que la legislación laboral está muy relacionada con la administración de salarios, entre ellos el código de trabajo, ley de trabajo y previsión social, entre otros.

1.7.3 ESCALA SALARIAL

Se define como el rango de salarios (máximo y mínimo) para cada uno de los niveles del organigrama de la empresa. Entre esas cifras, por tanto, se enmarcan la remuneración de los profesionales que pertenecen a un perfil o un puesto determinado.⁴

CRITERIOS PARA APLICAR RANGO SALARIAL

Para poder establecer la escala salarial es importante poder tomar en cuenta:

a) Filosofía de pago:

- Pagar arriba del promedio del mercado.
- Estar dentro del promedio.
- Ser líderes en el mercado.
- Estar entre las principales organizaciones.
- Pagar igual que la competencia.

b) Amplitud de niveles o categorías salariales:

- Diferencia entre el puesto más alto y más bajo.
- Magnitud de los puntos según el manual.

⁴ <https://blog.kenjo.io/es/que-es-y-como-establecer-la-banda-salarial>

- Cantidad de niveles deseados.
 - Agrupamiento natural de los puestos.
 - Administración sencilla del programa.
- c) Intervalo entre mínimo y máximo de cada nivel o categoría:
- Frecuencia y valor de los aumentos individuales de sueldo.
 - Tiempo de permanencia requerida del personal en los puestos de trabajo o por antigüedad.
 - Oportunidades que ofrece el puesto para que el ocupante lo desarrolle o amplíe.
- d) Las políticas que se instituyan:
- Cada puesto está clasificado en una “categoría salarial”, según su valuación.
 - Existe un punto medio competitivo para pagar a la persona con desempeño/experiencia laboral.
 - Existe un punto máximo que actúa como control administrativo salarial.
 - Existe un punto mínimo de reconocimiento salarial.
 - La persona crece salarialmente dentro de los rangos, de acuerdo a las políticas de aumento.

BASES PARA DEFINIR UNA POLITICA DE ESCALA SALARIAL

Dentro de las bases a tomar en cuenta para una adecuada estructura de escala salarial, se encuentran las siguientes:

- a) Antigüedad: El aumento se otorga según años de servicio del empleado: mayor antigüedad mayor aumento.

- b) Costo de vida: Se establece un factor de reconocimiento por impacto del costo de vida sobre el ingreso del empleado y se otorga como aumento.
- c) Por mérito o promoción: Basándose estrictamente en la valorización del desempeño del empleado se establecen porcentajes de aumento que reconocen el mayor o menor mérito del empleado. Si es promovido a un puesto superior, se reconoce un aumento por este motivo.
- d) Razones administrativas y legales:
 - Por reclasificación del puesto.
 - Por ajustes a la escala salarial.
 - Por aumentos del gobierno.

1.8 PLAN DE INCENTIVO

¿Qué son los incentivos?

Los incentivos es todo aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de:

- más calidad,
- más cantidad,
- menos costo
- mayor satisfacción.

Estos incentivos pueden ser:

- Financieros: directos e indirectos
- No financieros: Incremento del nivel de responsabilidad

Objetivos del plan de incentivos

Lo que se busca con la implementación de un plan de incentivo es:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano
- Se incentiva la participación de los empleados al facilitar espacios para la innovación y el aprendizaje permanente, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.

BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Beneficios para la empresa:

- Aumenta el volumen de producción.
- Se distribuyen gastos y se disminuyen costos.
- Reduce costos para la producción

Beneficios para los trabajadores:

- Las remuneraciones son mayores.
- Mejora su nivel de vida.
- Mayor productividad
- Mayor satisfacción laboral

A diferencia del sueldo base que reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño en el futuro.

Es importante recalcar que para que los planes de incentivos funcionen y los empleados se sientan motivados es necesario tomar en cuenta

- Que el Establecimiento de objetivos no sea difíciles de alcanzar.
- Que el personal este bien informado del plan de incentivos.

- Que se entreguen los incentivos.

CUADRO DE INCENTIVOS

| TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS | A TRAVÉS DE: |
|--|--|
| Planes de incentivos para el área de producción | Trabajo a destajo. Plan estándar por horas. El pago por méritos |
| Planes de incentivos por equipo | Llevar un registro de la producción de cada uno de los empleados. Establecer un criterio de producción basado en los resultados del equipo |
| Planes de incentivos para gerentes, ejecutivos y profesionales | Incentivos de corto plazo como el bono anual. Determinación de las recompensas individuales. Incentivos de largo plazo. Curvas de madurez |
| Planes de incentivos para el área comercial | Plan de salario. Plan por comisión. Plan combinado |
| Planes de incentivos individuales | Empleado del mes. Empleado con mayor producción en el mes |
| Planes de incentivos colectivos | Proporcionalmente al tiempo trabajado. Proporcionales al área al que pertenezca el empleado |
| Planes de incentivos no financieros | Placas conmemorativas. Objetos deportivos. Objetos decorativos |

1.9 SEGURO DE VIDA Y GASTOS MÉDICOS

Los seguros de vida consisten en el pago de una prima previamente estipulada para poder recibir en caso de fallecimiento o incapacidad una cuantía que supla la falta de ingresos del asegurado.

La cuantía de la prima a la que hace frente el asegurado depende del riesgo y de la cantidad que quiera recibir en caso de incapacidad o que sus beneficiarios perciban en el caso de su muerte.

Los gastos médicos son los gastos que cubre la aseguradora como: gastos hospitalarios y médicos a cambio de una prima (costo del seguro).

1.10 PLAN DE CAPACITACIÓN

Actualmente, para muchas empresas es fundamental mantenerse vigentes y con una fuerza laboral motivada para que así ayude al crecimiento de la misma; pero para poder garantizar esto es a través del entrenamiento y actualización constante, por lo que el desarrollo de planes de capacitación es efectivo e indispensable para cualquier compañía.

El plan de capacitación es un documento que contiene información relacionada con el futuro entrenamiento o actividad que se desarrollará para el personal de una empresa. Esto se usa con el objetivo de explicar a los directivos o supervisores las diferentes actividades que se desarrollaran con los empleados de un área en particular.

TIPOS DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Se pueden mencionar los siguientes:

- **Inductivo:** Integración de personal nuevo
- **Preventivo:** Preparación para adoptar nuevas metodologías o procesos
- **Correctivo:** Solución de problemas de desempeño
- **Para desarrollo de carrera:** Crecimiento profesional.

¿Por qué realizar el plan de capacitación?

Todas las áreas que componen la organización se benefician cuando sus elementos cuentan con habilidades, conocimiento y técnicas apropiadas para que su trabajo este al nivel de calidad que se espera.

El que los empleados se sientan en un ambiente positivo, ayuda a que exista un sentido de pertenencia, crecimiento profesional y un aumento de la productividad, que es lo que toda empresa busca. Estos puntos se pueden lograr a través de la ejecución de planes de capacitación dirigidos a mejorar aspectos de la organización.

Además, también ayuda a detectar y disminuir los errores que puedan ocurrir, ya que, al buscar la mejora continua se logra depurar cada una de las actividades hasta llevarlas a su mejor calidad posible, y al lograr esta calidad, se verá reflejada en la satisfacción positiva de los clientes, lo que, a su vez, a la disposición de los empleados a seguir aprendiendo de sus actividades.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

La estructura dependerá de los alcances y pormenores que se contemplarán en el plan de capacitación, debido a esto su estructura puede modificarse; sin embargo, se pueden citar los siguientes elementos:

➤ Presentación

sirve como introducción al plan, además de ofrecer un contexto general de la empresa, sus características y necesidades a cubrir a corto y mediano plano

➤ Actividad de la empresa

En este apartado se explica el giro de la empresa.

➤ Justificación

Se explican las razones por la cuales es necesario poner en marcha el plan de capacitación. También se pueden incluir algunos antecedentes o hechos relevantes que apoyen a esa necesidad.

➤ **Alcance**

Se explicará el alcance que el plan de capacitación tendrá y al público que va dirigido el contenido del plan de capacitación

➤ **Fines del Plan de Capacitación**

Consiste en mencionar lo que se pretende lograr con el plan de capacitación una vez haya concluido en su totalidad

➤ **Objetivos del Plan de Capacitación**

Se describirán los objetivos del plan de capacitación en un general y en específicos, mencionando los cambios en actitudes, procesos o técnicas que se buscan cubrir dentro del programa.

Objetivos Generales

Objetivos Específicos

➤ **Metas**

Se explicará la meta a lograr como resultado de la implementación del plan.

➤ **Estrategias**

Aquí se detallarán los métodos o dinámicas que empleará el plan de capacitación para transmitir el conocimiento a enseñar.

➤ **Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación**

Se desglosará con detalle el tipo de plan de capacitación que se ha elaborado; así como las modalidades (formación, actualización, especialización, perfeccionamiento o complementación) y niveles (básico, intermedio, avanzado) que cubrirá o utilizará para lograr sus metas.

➤ **Acciones a Desarrollar**

En este apartado se detallarán los programas, módulos o temas que cubrirá el plan.

➤ **Recursos**

Aquí se toma en cuenta el recurso humano y material, por lo que consiste en los costos y el plan a utilizarse para llevarse a cabo.

➤ **Financiamiento**

Si se cuenta con un apoyo por parte de otras instituciones, se debe mencionar en este apartado, si la misma compañía es quién financia el programa, se puede o no omitir el apartado.

➤ **Cronograma**

Se debe contar con un calendario de actividades para la programación de las mismas, esto con el objetivo de asignarle tiempos idóneos en los que afecten lo menos posible la producción, asistencia y constancia de la compañía.

Para esto es necesario implementar plan de capacitación los siguientes pasos:

- La detección de las necesidades de capacitación. Esto tiene que ir en función de los objetivos del negocio, determinar qué habilidades o capacidades son las que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

- La clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Estas se deben clasificar y ordenar también en un horizonte temporal para definir cuáles son las de mayor urgencia o de mayor importancia, o cuáles requieren una atención inmediata y cuáles se deben ser programadas en el mediano y largo plazo.

- La definición de los objetivos. Es importante mostrar la relación entre la formación y la aplicación de lo que se aprenderá antes de iniciar el proceso. Igualmente, se debe precisar los motivos de llevar adelante el programa con determinadas características y contenidos.

- La elaboración del programa de la capacitación, aquí es cuando se determina el contenido a desarrollar, las técnicas y ayudas a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instructores que desarrollarán en programa, y el presupuesto.
- Es la ejecución del programa de capacitación.
- La evaluación de los resultados.

Es importante establecer si realmente hay un retorno de la inversión, pero ciertamente, esto no es algo que se verá de inmediato. Lo que sí se puede notar en el muy corto plazo es si al personal participante en la capacitación le satisfizo lo aprendido y si lo considera útil para sus labores, lo cual se puede averiguar mediante encuestas.

1.11 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social. (Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, del 16 de diciembre de 1983)

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y

obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.
- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares.

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. (Decreto Legislativo No. 15. del 23 de junio de 1972, Publicación de 31 de julio de 1972)

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan:

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

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento 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.

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria. Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos. (Decreto Legislativo No. 1263, del 3 de diciembre de 1953, del 11 de diciembre de 1953)

LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. (Decreto Legislativo No. 927 del 23 de diciembre de 1998, del 23 de diciembre de 1996)

CODIGO TRIBUTARIO

Art. 1. El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

Art. 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídico tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS

Art. 1.- La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. (Decreto Legislativo No. 498, 2 de diciembre de 1998, Publicación de 23 de diciembre de 1998.)

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley. (Decreto Legislativo No. 104, Diario Oficial No. 173. Tomo 408, 23 de septiembre de 2015)

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.

LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Art. 1.- El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular. (Decreto Legislativo No. 254, 21 de enero de 2010, del 5 de mayo de 2010).

LEY DE URBANISMO Y CONSTRUCCION

Art. 1.- El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, será el encargado de formular y dirigir la Política Nacional de Vivienda y Desarrollo Urbano; así como de elaborar los Planes Nacionales y Regionales y las disposiciones de carácter general a que deben sujetarse las urbanizaciones, parcelaciones y construcciones en todo el territorio de la República. (Decreto Legislativo No. 708., Publicado en el Diario Oficial No. 36, tomo 310 del 21 de febrero de 1991)

CÁMARA SALVADOREÑA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

La Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) es una gremial que fue creada con el objetivo de integrar, unificar y coordinar esfuerzos que permitan la superación gremial y defensa de los intereses de la Industria de la construcción y el urbanismo.

La función principal de CASALCO consiste en velar por los intereses de la industria de la construcción y urbanismo en El Salvador, de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales.

La cámara, de igual forma, apoya a las instituciones estatales, autónomas, municipales y organizaciones de la sociedad civil, en la búsqueda de soluciones a problemas de interés nacional y regional.

MARCO INSTITUCIONAL

Cuadro 2: Marco Institucional de El Salvador

| Leyes | Instituciones |
|--|--|
| Constitución de la República de El Salvador | Corte Suprema de Justicia, a través de la |
| Código de Trabajo | Ministerio de Trabajo y Previsión social |
| Ley del Seguro Social | Instituto Salvadoreño del Seguro Social |
| Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones | Ley de AFP |
| Código Tributario | Ministerio de Hacienda de El Salvador |
| Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo | Ministerio de trabajo y previsión social |
| Ley de Urbanismo y Construcción | Ministerio de Vivienda |
| Ley del Fondo Social para la Vivienda | Ministerio de Vivienda |
| Ley de Impuesto Sobre la Renta | Ministerio de Hacienda |
| Ley municipal | Alcaldías Municipales |
| Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos | Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador y la fiscalía general de la República |
| Ley de Medio Ambiente | Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) |
| Ley General Tributaria Municipal | Ley de Alcaldías |

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

GLOSARIO DE TÉRMINOS

D.O: Diario Oficial es el medio por escrito que utiliza un estado para dar a conocer sus normas jurídicas aprobadas.

D.L: Decreto legislativo es una norma jurídica con rango de ley que proviene del gobierno

PANDEMIA

Según la OMS llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.

CORONAVIRUS

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.

COVID-19

Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.

Se propaga por el contacto con otra que esté infectada por el virus, principalmente de persona a persona a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ANTE LA PANDEMIA POR COVID19 Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN PARA EL SECTOR DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO.

2.1 IMPORTANCIA

Este tema de investigación adquiere una significativa relevancia, ya que, a través de un análisis detallado de la situación actual, se permitirá identificar de qué manera la pandemia del COVID-19 ha impactado en las actividades operativas relacionadas con el desempeño de los empleados que laboran en el sector de empresas dedicadas a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

2.2 OBJETIVOS:

GENERAL

- Realizar un diagnóstico basado en el análisis de la información recolectada en la investigación de campo a la empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, ante la pandemia por COVID-19 y su incidencia en las actividades operativas, relacionadas al desempeño de los empleados.

ESPECÍFICOS

- Recopilar la información mediante cuestionarios y entrevistas realizados a los empleados que laboran en la empresa del sector arquitectura y construcción, caso ilustrativo.

- Analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada de la empresa en estudio sobre la situación actual del desempeño de los trabajadores.

- Brindar conclusiones y recomendaciones basados en el resultado de la investigación.

2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en diferentes métodos y técnicas que facilitará la recolección de información adecuada para el desarrollo de estudio, los cuales son los siguientes:

2.3.1 MÉTODO

Un método es el conjunto de técnicas utilizadas para alcanzar un objetivo. Es el procedimiento, modo o manera ordenada y sistemática de proceder para el desarrollo de una actividad cuyo fin es obtener una meta o resultado determinado.

Es por eso que el método que se usó en esta investigación es el método científico, ya que es una manera específica de acceder a la realidad del tema que se investiga y obtener información relevante y fidedigna, para entender el desarrollo de la situación en particular por la que atravesaron las empresas del sector dedicadas a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

Los pasos que se tomaron en cuenta son los siguientes:

- Se observó una situación problemática.
- Se identificó un determinado problema
- Se elaboraron preguntas referentes a las posibles causas del problema.
- Se elaboró diseños no experimentales para verificar las hipótesis.
- Se procesó la información obtenida e interpretarla

- Se creó un informe el cual fue el resultado del trabajo de investigación.

2.3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación seleccionado para este estudio es el explicativo. Este enfoque implica analizar y profundizar en el problema, aplicando métodos que identifiquen las causas, motivaciones y razones que subyacen en la situación actual de los empleados que laboran para el sector de empresas dedicadas a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo. Además, se busca trascender más allá de una comprensión superficial, adentrándose en aspectos esenciales. Esto implica que se exploraron las relaciones de causa y efecto que se han desencadenado como resultado de la pandemia de Covid-19 en las áreas de arquitectura y planificación urbana.

2.3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación que se utilizó para llevar a cabo el estudio es el no experimental, ya que las variables involucradas en el proceso de estudio no fueron manipuladas por el investigador, es decir, que se basa en los hechos como son y están en la realidad al sector de empresas sometidas a objeto de estudio. El equipo de investigación concluyó acerca de los efectos que éstas han tenido y generar las recomendaciones para los años siguientes de forma certera que pueda incrementar sus ganancias y servicios prestados.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación necesarios que determinaron la calidad de los datos que se utilizaron y así facilitar el proceso de análisis, tabulación y recopilación de información.

2.4.1 ENTREVISTA

Se realizó la entrevista a una persona que funge como el gerente del sector de este tipo de empresas, para conocer de manera directa cómo la pandemia ha afectado a las empresas en todas sus áreas y cómo sus pronósticos de ventas se redujeron a mínimos históricos.

2.4.2 ENCUESTA

La encuesta fue dirigida a los trabajadores de la empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo. Por medio del cual se encuestaron a 33 empleados.

2.4.3 INSTRUMENTOS

- **GUÍA DE ENTREVISTA:** Se realizó un documento que contiene un listado de preguntas específicas enfocadas al tema de investigación con el objetivo de recolectar información de un conjunto de posibles respuestas de las cuales los entrevistados seleccionaron la respuesta más adecuada desde su punto de vista y explicar el porqué de su decisión.

Se hizo por medio de la entrevista estructurada en la cual se definió la cantidad de preguntas que se hizo, para que los resultados obtenidos sean fiables y que se ejecute rápidamente.

- **CUESTIONARIO:** Es un documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente, secuenciales y organizadas para la recolección de información, el cual tendrá diferentes ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, se llevó a cabo en combinación con la técnica de entrevista.

2.4.5 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en una empresa ubicada en el sector de San Salvador, lugar donde se puede localizar a la Gerencia del sector de este tipo de empresas y las diversas unidades de análisis, que son objeto de estudio en esta investigación.

2.5 UNIDADES DE ANÁLISIS

El objeto y sujeto de estudio que se relacionan con el tratamiento inicial de la investigación son los siguientes:

- 1) Objeto de estudio: Sector de empresas dedicadas a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.
- 2) Unidad de Análisis: personal administrativo y empleados que laboran dentro de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbano, caso ilustrativo.

2.5.1 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

Universo 1: Entrevista con el gerente general de una empresa del sector dedicado a la arquitectura y construcción, caso ilustrativo.

Universo 2: Entrevista al gerente administrativo de una empresa del sector dedicado a la arquitectura y construcción, caso ilustrativo.

Universo 3: estuvo compuesto por un grupo focal de empleados de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

CENSO:

La toma de información se aplicó a 33 empleados de una de las empresas del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

Tabla N°1. Detalle de empleados que pertenecen a cada área de la empresa en estudio del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo:

| Departamentos | Número de empleados |
|-------------------|---------------------|
| Mercadeo y ventas | 2 |
| Producción | 23 |
| Soporte | 8 |
| Total | 33 |

2.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la presente investigación se recopiló información a través de encuestas y mediante el análisis de los datos, se pudieron obtener las conclusiones a un cierto nivel de confianza, con esto se procedió a la tabulación de las respuestas en el programa Microsoft Excel y su posterior análisis (Ver anexo 3), con la intención de obtener una interpretación más objetiva de la información adquirida.

El proceso de la tabulación empleado para la investigación consta de la siguiente manera:

- Pregunta formulada.
- Objetivo de la pregunta.
- Cuadro resumen donde se refleja la categoría, total y porcentaje.

- Gráfico que refleja las respuestas.
- Análisis e interpretación de los datos de la tabla y la gráfica.

2.7. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO

Para la realización del diagnóstico se tomó el tema principal Análisis de la situación actual post pandemia y la incidencia el desempeño laboral relacionado en las actividades operativas de una empresa del sector dedicada a la Arquitectura y Planificación Urbana, identificando los factores que afectan dicho desempeño mediante una entrevista a gerencia de la empresa, y empleados de la misma.

2.8 GENERALIDADES

Se presenta la información del personal que labora en la empresa como: edad, genero, estructura organizativa al cual pertenecen y el impacto COVID 19, del cual se puede conocer lo siguiente:

Edad: la fuerza laboral con la que cuenta la empresa es predominante personal joven, en edad de 20 a 30 años, el cual pertenecen al 55% de la empresa, un 21% en edades de 31 a 40 años, 18% de 41 a 50 años, y 6% de 51 a 60 años. (Anexo 3, pregunta 1)

Género: en la empresa en estudio se puede observar que el personal que labora el 55% los conforman el género femenino y un 45 % masculino, se puede decir que existe un equilibrio, es importante mencionar que las áreas gerenciales son lideradas por mujeres. (Anexo 3, pregunta 2)

Existe la diversidad y equilibrio de la fuerza laboral en la empresa dedicada a la arquitectura y planificación urbana, la presencia de un significativo número de empleados jóvenes, tanto hombres como mujeres, reflejan un compromiso con la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de que ambos géneros poseen las capacidades necesarias para liderar; los puestos clave en diversos departamentos están encabezados por mujeres, desafiando estereotipos y contribuyendo a la eliminación de la noción de que solo los hombres pueden ocupar roles de liderazgo.

Aunque la dirección de proyectos es liderada por un hombre, es evidente que hay una amplia diversidad de roles y responsabilidades en la empresa. Las presencias de empleados con más años de experiencia en esta área hacen la combinación de conocimientos sólidos y una larga trayectoria en la empresa

La estructura organizativa de la empresa está dividida en las siguientes áreas: comercial, operación y soporte, dependientes de una gerencia general la cual proporciona un marco claro para la gestión eficiente. La gerencia general, respaldada por asesores y auditores, demuestra un enfoque integral para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos empresariales. La creación de un área de comercialización relativamente nueva, con el objetivo de potenciar la venta de mobiliario importado, muestra una visión estratégica para diversificar las fuentes de ingresos y brindar a los clientes una oferta integral. (Anexo 1, pregunta 12)

El área de operaciones, compuesta por profesionales del diseño arquitectónico, diseño de interiores y construcción, integra un enfoque completo necesario para abordar proyectos complejos en el campo de la arquitectura y la planificación urbana. La presencia de un área de soporte, que incluye personal contable y administrativo, así como personal de servicios varios, destaca la importancia de contar con un respaldo sólido para el funcionamiento eficiente de todas las áreas de la empresa.

En resumen, la empresa no solo tiene un compromiso con la diversidad y la igualdad de género, sino también una estructura organizativa bien diseñada para abordar los retos y oportunidades en el sector de la arquitectura y planificación urbana. La combinación de experiencia, innovación y una visión estratégica posicionó a la empresa de manera favorable para alcanzar sus metas y mantenerse como un actor destacado en su industria.

INCIDENCIA COVID 19

La empresa en estudio, del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, se vio afectada por la pandemia de COVID-19, un fenómeno que, como se evidenció a nivel global, impactó de manera inesperada y significativa en diversos ámbitos. A pesar de que

muchas empresas consideraron escenarios de catástrofe y otras fuerzas mayores en sus planes estratégicos, la magnitud del impacto de una pandemia de esta naturaleza resultó difícil de prever con certeza, lo que llevó a la empresa en estudio a enfrentarse a desafíos operativos y financieros imprevistos.

Como es común en situaciones de crisis, la empresa tomó medidas inmediatas para salvaguardar la salud y el bienestar de sus empleados. Estas acciones, si bien fueron necesarias y prioritarias, también hubo consecuencias en la operatividad de la compañía. La interrupción de las operaciones normales y las restricciones impuestas para contener la propagación del virus generaron una incertidumbre financiera significativa. La paralización de la actividad económica a nivel mundial, provocada por la emergencia sanitaria, produjo una de las crisis más impactantes que el mundo empresarial ha enfrentado en tiempos recientes.

La gerencia de la empresa, consciente de la gravedad de la situación, se vio obligada a explorar diversas opciones para mantenerse a flote en medio de la tormenta económica desencadenada por la pandemia. Este proceso se documentó en la respuesta a la pregunta 10 del anexo 1. En ese momento crítico, la empresa de arquitectura y planificación urbana, tuvo que priorizar la visualización de su liquidez como una medida indispensable para subsistir en un entorno empresarial profundamente alterado.

La mayor preocupación tanto de los gerentes como de los empleados recaía en la plantilla laboral. Las alarmas de contagio eran persistentes, y el hecho de que la actividad económica se hubiera detenido añadía un nivel adicional de inquietud e inseguridad entre los trabajadores. La incertidumbre sobre el futuro laboral y las condiciones de trabajo generaba un ambiente tenso y desafiante dentro de la empresa, a medida que se buscaban soluciones creativas para enfrentar esta crisis sin precedentes.

A principios del año 2020, la empresa del sector de arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, objeto de nuestro estudio, se vio obligada a tomar decisiones difíciles, incluyendo la reducción de contrataciones, como respuesta a la incertidumbre generada por la propagación del COVID-19. Este ajuste en la fuerza laboral fue un reflejo de las

dificultades económicas y operativas que muchas empresas experimentaron en ese período, las medidas de bioseguridad implementadas por el gobierno, aunque necesarias para la protección de la salud de los empleados y sus familias, generaron una disminución significativa en las actividades principales de la empresa, lo que se tradujo en la interrupción de los ingresos provenientes de ese rubro.

La decisión de no contemplar la terminación de empleo reflejó una ética empresarial sólida, centrada en la protección de los empleados en momentos de incertidumbre, la empresa buscó mantener el gasto de planilla de los colaboradores activos, tomando acciones para minimizar el riesgo de descapitalización, siempre dentro de los lineamientos legales establecidos. Sin embargo, la limitada conectividad en algunas áreas de la empresa impidió la implementación del teletrabajo, lo que llevó a la adopción de medidas adicionales, como el subsidio de canastas de víveres para los empleados. Este acto solidario no solo abordó las dificultades económicas, sino que también demostró un compromiso tangible con el bienestar de la fuerza laboral en el pasado.

Aunque la gerencia general nunca contempló el cierre de la empresa, la incertidumbre sobre cómo salir adelante fue evidente en el pasado. Las áreas que se mantuvieron activas durante la pandemia desempeñaron un papel crucial como apoyo, generando una respuesta mayoritariamente positiva por parte de los empleados. (Ver anexo 1, pregunta 10) La percepción general de la actuación de la empresa ante la pandemia fue calificada como excelente y buena por la mayoría, mientras que aquellos que opinaron que fue regular constituyen una minoría (Ver anexo 3, pregunta 7).

Sin embargo, a medida que avanzó el tiempo y con la aplicación de medidas estratégicas, la empresa logró recuperar gradualmente sus operaciones y, para enero de 2021, retornó a un estado de normalidad en comparación con su situación previa a la pandemia. Este retorno a la estabilidad también se reflejó en el restablecimiento de niveles óptimos de ingresos, lo que permitió a la empresa retomar las contrataciones de personal, evidenciando una señal alentadora de recuperación económica.

Es importante destacar que el impacto económico de la pandemia se reflejó de manera destacada en el área financiera, donde muchos empleados experimentaron la pausa de su única fuente de ingresos, contribuyendo a la inactivación económica a nivel mundial. En este contexto, la capacidad de la empresa para gestionar la crisis de manera efectiva, preservando empleos y mostrando empatía hacia su personal, posiciona a la organización como un ejemplo de resiliencia en tiempos de adversidad en el pasado.

En resumen, la empresa dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, se encontró en una encrucijada inesperada e inédita, enfrentándose a desafíos operativos, financieros y de gestión de personal sin precedentes. La pandemia de COVID-19 se convirtió en un factor determinante que puso a prueba la capacidad de adaptación de la empresa, exigiendo decisiones rápidas y estratégicas para garantizar su supervivencia en un contexto empresarial radicalmente transformado

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL

En el ámbito de la motivación y los incentivos para el personal, se observó una diversidad de percepciones entre los empleados de la empresa del sector de arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, sujeto de nuestro análisis. La mayoría de los colaboradores sostiene que la motivación tiene que ser real en la empresa, y también la atribuyen a la influencia clave de los responsables de cada departamento. Al indagar sobre la existencia de planes de incentivos, se reveló que, si bien estos existen, no son aplicados de manera uniforme a todos los departamentos. Esta situación resalta la necesidad de establecer instrumentos de incentivos que abarcaran de manera equitativa a los diversos departamentos, fundamentándose en el desempeño laboral de cada equipo. (Consultar anexo 2, pregunta 7 y anexo 3, pregunta 10).

La Gerencia General, por su parte, opina que todos los empleados de la empresa están motivados, según se evidenciaba en la respuesta a la pregunta 13 del anexo 1. Esta

perspectiva desde la alta dirección resalta la importancia atribuida a la motivación como un elemento crucial para el funcionamiento eficaz de la organización.

Es esencial destacar que la motivación en el ámbito laboral pudo manifestarse de diversas maneras, y los empleados de la empresa en estudio reconocieron la existencia de diferentes tipos de motivación. Entre ellos, se identificaron aspectos como el crecimiento laboral, que implicaba el desarrollo del empleado en su posición actual con la aspiración de acceder a cargos superiores. Asimismo, se destacó el crecimiento personal, relacionado con el desarrollo de habilidades interpersonales, la formación del carácter y el equilibrio emocional. Por último, la retribución económica, entendida como la compensación monetaria recibida por el personal a cambio de sus servicios, también se posicionó como un factor relevante en la motivación laboral.

De manera interesante, la mayoría de los empleados consideró que el crecimiento personal es el aspecto más importante en términos de motivación. Este hallazgo subrayó la importancia de reconocer y promover el desarrollo personal de los colaboradores como un elemento clave para mantener altos niveles de motivación y compromiso en el entorno laboral.

En conclusión, aunque se percibió la existencia de motivación y planes de incentivos en la empresa, la implementación equitativa de estos beneficios a todos los departamentos pudo ser crucial para maximizar su efectividad. Además, la comprensión de las diferentes dimensiones de la motivación, con un énfasis particular en el crecimiento personal, pudo guiar estrategias más efectivas para fortalecer el compromiso y el rendimiento del personal en el largo plazo.

CRECIMIENTO PROFESIONAL

El crecimiento profesional en la empresa del sector de arquitectura y planificación urbana, sujeto de nuestro estudio, se presentó como un aspecto destacado, respaldando el desarrollo de los empleados. Sin embargo, la investigación también reveló, a través de las opiniones expresadas por algunos miembros del personal, que existía una percepción de

que no se había invertido lo suficiente en su crecimiento. Esta discrepancia pudo haber generado un cierto sentido de incomodidad entre los empleados, afectando potencialmente el desenvolvimiento de sus actividades diarias y generando resistencia ante los desafíos y cambios planteados por la empresa en su búsqueda de mejora continua. (anexo 3, pregunta 14).

Es fundamental abordar esta percepción y considerar estrategias para fomentar un ambiente que favorezca el crecimiento profesional de todos los empleados. La resistencia al cambio puede significar un obstáculo para la implementación efectiva de iniciativas de mejora continua, por lo que fue crucial abordar las preocupaciones y expectativas relacionadas con el desarrollo profesional de manera proactiva.

El enfoque de reclutamiento que utiliza la empresa que es objeto de estudio, proporciona una base sólida para el crecimiento y desarrollo continuo, permitiendo a los empleados incorporarse al mundo laboral y, al mismo tiempo, adquirir experiencia práctica en su campo de estudio. Un aspecto destacado en este contexto es la política de la empresa de otorgar permisos para estudiar, lo cual se puede considerar un incentivo valioso y una oportunidad de crecimiento profesional. Esta iniciativa demuestra un compromiso con el aprendizaje continuo y sugiere que la empresa reconoce la importancia de mantener a su personal actualizado en las últimas tendencias y avances en el campo de la arquitectura y planificación urbana.

En resumen, aunque la empresa en estudio implementa medidas para apoyar el crecimiento profesional, es crucial abordar las percepciones de los empleados y asegurarse de que todos se beneficien de oportunidades de desarrollo equitativas. Al destacar las oportunidades de formación, los permisos para estudiar y otros incentivos, la empresa puede fortalecer su posición como un empleador que valora y respalda el crecimiento profesional de su equipo, contribuyendo así a un ambiente laboral más motivador y comprometido.

PROGRAMAS O PLANES DE CAPACITACIÓN

La implementación de programas o planes de capacitación en la empresa fue crucial para el desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como de la organización en sí. La flexibilidad en los horarios para aquellos colaboradores que buscaron mejorar sus habilidades a través de estudios adicionales no solo demostró un compromiso por parte de la empresa hacia el crecimiento personal de sus empleados, sino que también sirvió como un fuerte incentivo que motivó a los trabajadores a sobresalir en sus roles.

Aunque en ese momento no se contaba con un departamento específico dedicado a la gestión de planes de capacitación, fue evidente que existía una disposición por parte de los responsables de cada departamento para apoyar a los interesados en inscribirse en cursos relevantes. Sin embargo, la creación de un departamento dedicado podría haber optimizado y centralizado ese proceso, asegurando una mejor coordinación y seguimiento de las necesidades de capacitación en toda la empresa.

La importancia de atender adecuadamente a las necesidades de capacitación no pudo subestimarse. Un enfoque organizado y planificado pudo generar un impacto positivo en la calidad del trabajo de cada empleado, lo que a su vez ha contribuido a la ventaja competitiva de la empresa en el mercado. La formación continua no solo mejoró las habilidades técnicas, sino que también fortaleció las habilidades blandas y fomentó un ambiente de aprendizaje continuo.

En el caso específico de la empresa dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, fue crucial adaptar los planes de capacitación según las necesidades específicas de cada departamento. La expansión planificada en áreas clave, como el departamento de diseño, la venta de muebles y módulos prefabricados, destaca la importancia de preparar a los empleados para afrontar los retos y oportunidades que surgieron con el crecimiento y la diversificación de la empresa, ya que según la gerencia estima una proyección de ventas para el año 2022 de 1.2 millones de dólares estadounidenses (anexo 1, pregunta 15), lo cual genera la necesidad de contar con un equipo altamente capacitado y

especializado. La inversión en programas de capacitación no solo es una estrategia a corto plazo para mejorar la eficiencia, sino también una inversión a largo plazo, que genera talento y la competitividad de la empresa en el mercado. En ese contexto, la implementación de planes de capacitación personalizados es una herramienta fundamental para el éxito sostenible de la empresa en el futuro.

CLIMA LABORAL

PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL ANTES DE COVID-19

El panorama del clima laboral antes de la pandemia de COVID-19 reflejaba una percepción mayormente favorable entre la mayoría de los encuestados.

Aunque las respuestas indicaron un alto porcentaje de aprobación, es importante tener en cuenta que algunos encuestados no pudieron proporcionar información sobre el clima laboral previo a la pandemia, Esto se debió a que ingresaron a la empresa después de la reactivación económica, por lo que no tenían experiencia directa ni conocimiento de las condiciones laborales anteriores a la crisis sanitaria (Ver Anexo 3, pregunta 6).

CLIMA LABORAL A DÍA DE HOY.

El clima laboral en la empresa dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, experimentó una mejora notable hasta el momento de esta investigación. Los empleados perciben el ambiente laboral como bueno y excelente, superando incluso las condiciones preexistentes a la pandemia por COVID-19. Es crucial destacar que la situación generada por la pandemia brindó a la gerencia la oportunidad de implementar nuevas estrategias de crecimiento mediante la reestructuración del personal, enfocándose en fortalecer las áreas con empleados altamente capacitados. Esta medida contribuyó significativamente a la percepción positiva del clima laboral que prevalece en la actualidad (consultar el anexo 3, pregunta 9 para más detalles).

No obstante, la investigación identificó una serie de problemas que podrían haber incidido en las actividades del personal. La pandemia dejó secuelas en los empleados, afectando

no solo su salud física, sino también generando pérdidas familiares y problemas económicos derivados de la paralización de las actividades empresariales. Estos impactos personales podían haber tenido consecuencias directas en el rendimiento laboral, especialmente en términos de motivación y compromiso. Detalles adicionales sobre este aspecto se encontraron en el anexo 3, pregunta 5.

CONDICIONES FISICAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Al consultar sobre las condiciones físicas y las herramientas para el desarrollo de trabajo, la mayoría contestaron que si tienen y se les brinda las herramientas y espacio físico necesario para desempeñar bien el trabajo (Ver anexo 3, pregunta, 12), aunque se pudo observar que hay cierta disparidad en la calidad y espacio disponible para el departamento de soporte específicamente en el área contable.

Hay que mencionar que todos los puestos de trabajo cuentan con su kit de sanitizantes como medida de bioseguridad para protegerse de COVID-19, y se implementa desde la apertura de un proyecto de construcción una partida de gasto para cubrir los insumos necesarios.

2.8 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Limitaciones prácticas: durante el desarrollo de la investigación de campo se presentaron diversos factores que obstaculizaron la recopilación en forma ordinaria, como lo fue el caso de la pandemia ya que afectó de muchas maneras al correcto funcionamiento de todas áreas que componen la sociedad y al país en general, ya que a la hora de pasar las encuestas nos planteamos si lo mejor era pasarlas en digital ya que no todos los trabajadores llegaban todos los días.

No se cuentan con limitaciones teóricas porque existe suficiente documentación para abordar la problemática particular de la cual es objeto de estudio.

2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la situación por pandemia COVID 19 a la empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, se cuenta con información útil y precisa que nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- La llegada de la pandemia por COVID-19 y las posteriores medidas de bioseguridad implementadas por el gobierno a todas las empresas del país, supuso un reto grande y un coste extra para todas las empresas del sector y la empresa en estudio del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, no lo tenía contemplado en su presupuesto para esto la gerencia tuvo que tomar decisiones para equilibrar los costos y gastos relacionados a los ingresos de ese momento.
- El personal que conforma el sector y específicamente la empresa en estudio dedicada a la arquitectura y planificación urbana, se vio afectado por la pandemia por COVID-19 en distintas maneras, pero todos con una preocupación en común que fue perder su fuente de ingresos al haber detenido operaciones la empresa; además la posibilidad de contraer la enfermedad, así como también de sus familiares.
- La mayoría de los empleados de la empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo son profesionales jóvenes de la carrera de Arquitectura e Ingeniería y otras ramas de la educación superior, quienes traen ideas innovadoras y se complementan con las experiencias y conocimientos de los líderes de cada departamento, esto juega un papel importante para compartir

conocimientos y experiencias a fin de resolver cualquier problema que se les presente.

- El clima laboral de hoy en día, debido a la reestructuración que ha hecho la empresa es muy bueno en comparación al clima laboral antes de pandemia. Esto debido a que los encargados de cada departamento generan un ambiente más armónico practicando los valores que sigue la empresa.

- La empresa en estudio del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo ha logrado mantener la motivación en los empleados, a pesar que por el momento no cuenta con instrumento o no tiene bien definido la evaluación del desempeño, planes de incentivos, escala salarial, así mismo la gestión del talento humano y los programas de capacitación, esto para muchos empleados no les genera problema, pero si se identificó que hay algunos empleados que consideran hay que mejorar en esos aspectos.

RECOMENDACIONES

- Realizar proyecciones de presupuestos a largo plazo considerando todos los escenarios posibles, así como el recurso comercial, operativo y financiero mediante una reserva de liquidez con el que disponga la empresa, con el objetivo de obtener una visibilidad de un panorama en donde la organización tenga la capacidad para enfrentar los posibles sucesos externos que puedan ocurrir en un futuro y mantener a flote la operación y no afectar en gran porcentaje sus utilidades del año.
- La empresa en estudio debe construir propuestas que contribuyan a mantener protegidos a los empleados en caso de catástrofe, enfermedad y fuerzas mayores con el fin de mantenerlos motivados y ayudando así al desempeño de los mismos en sus áreas de trabajo.
- Mantener el perfil actual de las contrataciones presentes y futuras, aprovechando el talento joven con el fin de que puedan proporcionar valor agregado y así capitalizar y optimizar de manera eficiente y eficaz el recurso humano de la organización, no dejando de lado el nivel de experiencia y conocimiento que pueda aportar un profesional dentro de la empresa.
- Implementar estrategias para mantener la calidad en el clima laboral, entre ellos puede implementar: la flexibilidad en los horarios para trabajar, reconocer logros de los empleados, crear programas de aprendizaje y desarrollo que son clave para que se pueda asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y al mismo tiempo mantener estándares de calidad en todos los servicios.

- La empresa en estudio debe continuar con la implementación del plan de crecimiento profesional con sus empleados con el fin de estimular la motivación, satisfacción y el desarrollo laboral que se requiere de los empleados, si la empresa se visualiza hacia la mejora continua y obtener la eficiencia en todas sus áreas, es necesario la implementación de diferentes instrumentos de lo antes mencionado.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL POST PANDEMIA COVID 19 A UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADO A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO

3.1 IMPORTANCIA

El análisis de la situación post pandemia permite realizar una propuesta para las empresas del sector dedicadas a la Arquitectura y Planificación Urbana relacionadas al desempeño, con esto se pretende minimizar la incidencia en las actividades operativas de las empresas relacionadas a la motivación y clima laboral, permitiendo así la toma de decisión oportuna, como el implemento de instrumentos de medición del desempeño, determinación de criterios para salarios e inversión en capacitaciones para potenciar las áreas claves y mejorar los resultados de las empresa y mejorar la calidad de vida de los empleados.

3.1.1 OBJETIVOS

GENERAL:

- Desarrollar planes para mejorar el desempeño laboral, basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la empresa del sector dedicada a la Arquitectura y Planificación Urbana, caso ilustrativo,

ESPECÍFICOS:

- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño, que sea integral y aplicable a todas las áreas de la empresa, del cual se obtengan resultados confiables y medibles que permita la toma de decisiones.

- Diseñar una propuesta de incentivos financieros y no financieros para mejorar el desempeño y la calidad de vida de los empleados
- Establecer un plan de capacitación continua de la empresa, basadas en la necesidad de cada departamento.

3.2. ASPECTOS QUE DEBEN OPTIMIZARSE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCION, CASO ILUSTRATIVO.

La propuesta actual proporcionará al personal encargado del Recurso Humano en una empresa del sector construcción, caso ilustrativo, las herramientas necesarias para optimizar el rendimiento tanto de los cargos administrativos como de los operativos dentro de la empresa.

Presentando una estructura centrada en los aspectos que abarcan el desempeño laboral postpandemia, la propuesta incluye estrategias, acciones, políticas y sugerencias diseñadas para mejorar de manera positiva la productividad en la empresa.

A partir del diagnóstico realizado en la empresa bajo análisis, se identificaron algunos aspectos que podrían mejorarse y usarlos como fortalezas en diversos aspectos que influyen en el desempeño laboral, como es el caso del crecimiento profesional de los empleados. En consecuencia, es importante que la empresa tome medidas necesarias para elevar la satisfacción del personal en la actualidad.

Algunos de estos factores demandan capacitaciones que proporcionen a los trabajadores los conocimientos necesarios, beneficiándolos tanto en su vida laboral como personal. Asimismo, estas capacitaciones contribuirán a una ejecución más eficiente de las actividades asignadas a sus respectivos puestos. En cuanto al factor del ambiente físico, se requiere una propuesta centrada en la infraestructura de la empresa, con el objetivo de ofrecer las mejores condiciones a los trabajadores, fomentando un rendimiento óptimo y fortaleciendo su apego e identificación con la empresa. Además, se propone revisar la

estructura organizativa, las condiciones laborales y el desarrollo personal, entre otros aspectos clave.

Con el fin de ejecutar de manera más eficiente las actividades inherentes a sus respectivos puestos, a continuación, se describen los factores del clima organizacional que se buscan optimizar:

3.2.1. FACTOR MOTIVACIÓN

Se presentan las siguientes estrategias y políticas con el fin de potenciar el factor motivación en la empresa bajo estudio.

3.2.2. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL FACTOR MOTIVACION.

Reconocimiento y Recompensas:

- Implementar programas de reconocimiento para destacar el desempeño excepcional.

Los programas serán necesarios para resaltar el valor del desempeño de los empleados dentro de la empresa, ya que dichos programas pueden adoptar distintas formas desde reconocimientos públicos hasta premios tangibles los cuales deberán ser inclusivos y equitativos reconociendo a los empleados de todos los departamentos y niveles: por lo que, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y motivación en toda la organización.

- Establecer sistemas de recompensas tangibles e intangibles que incentiven el logro de metas.

Las recompensas tangibles que los empleados pueden recibir, pueden ser bonificaciones financieras, aumentos salariales basados en el desempeño o incluso en programas de participación de ganancias.

Desarrollo Profesional:

- Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

Ofrecer oportunidades al personal para potenciar su rendimiento en sus labores diarias y mejorar su motivación mediante el desarrollo personal capacitándolos en sus respectivas áreas.

- Establecer planes de carrera claros para los empleados, mostrando perspectivas de crecimiento.

El establecer los planes de carrera para los empleados ayuda a tener una estrategia precisa con el personal y esto no solo impulsa la motivación: sino que, también fomenta la retención de talento en el sector de la construcción ya que, si se cumple este escenario, se logra crear un ambiente que motive a los empleados a comprometerse a largo plazo y aspirar a metas más profesionales.

3.2.3. POLITICAS

1. Los empleados deberán participar en la formación proporcionada por la empresa con el objetivo de adquirir nuevas competencias, destrezas y mentalidades para potenciar su colaboración en el entorno laboral.
2. Los gerentes y líderes de cada departamento asumirán la responsabilidad de cultivar un entorno organizacional propicio, estimulando al equipo y proporcionando las herramientas necesarias para que el personal despliegue su máximo rendimiento en la ejecución de sus labores.

3. Los gerentes se encargarán de la planificación de las actividades al aire libre o, en su defecto, podrán delegar esta responsabilidad a un miembro del equipo administrativo para llevar a cabo dichas actividades.

3.3. FACTOR CLIMA LABORAL

A continuación, se presentan las estrategias y políticas propuestas con el objetivo de potenciar el factor de clima laboral de la empresa bajo estudio. Estas medidas se han diseñado considerando aspectos clave que contribuirán al estímulo y compromiso de los empleados, buscando así mejorar el clima laboral y fortalecer la organización.

3.3.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL

APRECIACIÓN HACIA LOS COLABORADORES

La ausencia de reconocimiento ante un desempeño destacado puede gradualmente deteriorar el entorno laboral. Por esta razón, resulta imperativo que la empresa establezca un sistema de aprecio que celebre y destaque los logros y avances en la consecución de objetivos.

Es fundamental que las personas se sientan valoradas, percibiendo que sus opiniones y labores tienen un peso significativo. Por ejemplo, promover la participación activa de los empleados en las decisiones empresariales no solo los integra plenamente al equipo, sino que también les transmite la importancia que tienen incluso en la definición del rumbo de la organización.

Establecer la confianza del equipo sería como un propósito esencial para fomentar un entorno laboral positivo. Agradecer al equipo por su dedicación y reconocer sus logros constituye una forma efectiva de transmitir un mensaje inequívoco a todos los colaboradores, generando un sentido de valoración y tranquilidad al trabajar junto a los líderes de la empresa. Esta confianza solidificada alienta a los empleados a acercarse con nuevas propuestas o inquietudes, promoviendo una comunicación abierta y fortaleciendo la colaboración en el entorno laboral.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO:

La habilidad para adaptarse a diversas situaciones laborales, abordándolas de manera personalizada, constituye un factor fundamental para cultivar un ambiente laboral positivo que favorece el éxito empresarial.

Es crucial manejar eficazmente las crisis cotidianas. La capacidad para mantener la calma, establecer el orden, comunicar el mensaje de manera adecuada al equipo y demostrar seguridad en la gestión de los problemas son elementos clave para generar la confianza absoluta de tus empleados en tu papel de líder. Estas habilidades no solo contribuyen a la resolución efectiva de desafíos, sino que también fortalecen la percepción de liderazgo, promoviendo la cohesión y el rendimiento del equipo.

Construir la Confianza del Equipo, la Meta Principal

Establecer la confianza del equipo se erige como un propósito esencial para fomentar un entorno laboral positivo. Agradecer al equipo por su dedicación y reconocer sus logros constituye una forma efectiva de transmitir un mensaje inequívoco a todos los colaboradores, generando un sentido de valoración y tranquilidad al trabajar junto a los líderes de la empresa. Esta confianza solidificada alienta a los empleados a acercarse con nuevas propuestas o inquietudes, promoviendo una comunicación abierta y fortaleciendo la colaboración en el entorno laboral.

3.3.2. POLITICAS

1. Implementar programas de desarrollo de liderazgo que incluyan capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento profesional, esto con el objetivo de que los empleados sientan que son el recurso más importante de la empresa.
2. Establecer criterios claros y objetivos para la selección de líderes, considerando habilidades de comunicación, toma de decisiones, empatía y habilidades técnicas.

Esto con el fin de que los empleados sepan a donde se dirige la empresa y se sientan identificados con la misma.

3. Establecer expectativas claras sobre el papel de los líderes en el fomento de un entorno de trabajo positivo con el fin que los empleados se sientan satisfechos con quien los dirige y produzcan un trabajo de calidad y satisfactorio para la empresa.

3.4. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS

3.4.1. FACTOR DE MEJORA DE CONDICIONES ECONOMICAS

Para mejorar la motivación es necesario establecer planes financieros y no financieros con el objetivo de generar compromiso, identidad y permanencia en los trabajadores potenciales y mantenerlos motivados en su entorno laboral esto permite que se estimule el desempeño, por lo que, se sugiere que se elabore un plan de incentivos y una escala salarial acorde a los resultados del desempeño y antigüedad laboral, así mismo programas de capacitaciones, también con uniformes, vales de supermercado, seguros de vida y hospitalarios, o cualquier otro elemento que motive a los trabajadores a ser más eficientes.

Para que genere los resultados esperados se sugiere que el programa sea comunicado y aplicado a todo el personal y que se evacuen las dudas de todo el personal o, los comentarios y correcciones que surjan al respecto.

3.4.2. POLÍTICAS

1. Establecer los requisitos necesarios para optar al programa de compensaciones, con esto se estimula la sana competencia y el mejor desempeño.
2. los incentivos económicos como seguro de vida médico y hospitalario serán de acuerdo al desempeño y antigüedad, Esto quedará bajo responsabilidad de los jefes de cada área

luego de evaluar su desempeño, bajo autorización del Gerente General y Junta de Accionistas.

3. Los incentivos no financieros como: uniformes, actividades deportivas, entre otros. Estarán bajo la responsabilidad Gerente General, evaluando los recursos disponibles para su implementación.

4. Que exista un instrumento para la administración de salarios de acorde al rubro o que al menos este definido bajo una estructura, con criterios y porcentajes de acuerdo a los resultados del desempeño.

3.4.3 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA (ESCALA SALARIAL Y PLAN DE INCENTIVO)

Toda organización nace con una misión, esta no se convierte en realidad sin la contribución decidida del personal. A partir de ello, surge la necesidad de compensar adecuadamente, a los que hacen realidad el gran propósito organizacional.

Bajo las bases y criterios anteriores expresados se plantean los siguientes porcentajes, los cuales se ponen a disposición de la empresa del sector de Arquitectura y Planificación Urbana, como parte de una propuesta, esto partiendo del resultado obtenido en la evaluación del desempeño 360 grados, la antigüedad laboral dentro de la empresa y funciones desempeñadas.

En la siguiente tabla se muestra los rangos de evaluación de forma cualitativa porcentual las bases de la escala salarial propuesta

3.5 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE SALARIOS

Tabla N°5: Escala salarial

| Criterio | Calificación del desempeño | Porcentaje de aumento |
|------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Excelente | 5 | HASTA 10% |
| Muy Bueno | 4 | 7.5% |
| Bueno | 3 | 5.0% |
| Regular | 2 | 2.5% |
| Necesita Mejorar | 1 | 0% |

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

El cuadro anterior se explica de la siguiente manera:

Estos criterios se pueden evaluar con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, los cuales se pueden obtener los siguientes criterios:

Excelente:

Calificación 5

Muy bueno:

Calificación 4

Bueno:

Calificación 3

Regular:

Calificación 2

Necesita Mejorar: Resultado más bajo que se puede obtener y la empresa debería de prescindir de sus servicios, pues no es la persona correcta en el puesto correcto.

Para el caso de los salarios del sector, no hay mucha base para fijar un salario, pues depende del tamaño de la empresa y el tipo de servicios que se especialicen, los profesionales del sector son Arquitectos, según el mercado de bolsa de empleos el salario oscila entre \$1200.00 a los \$1500.00 dólares, aunque esto no siempre se cumple, pues al no tener el país una apreciación sobre los salarios normados y regulados, no es un estándar para todas las empresas del sector.

El porcentaje de aumento

Como parte de la propuesta, se toman como criterio los porcentajes ya establecidos en la evaluación del desempeño porque se obtienen resultados adecuados e integrales, quienes podrán optar por dicho porcentaje de acuerdo a su resultado de la evaluación 360 grados. Se estable un aumento de salario de hasta un máximo de 10%, según la máxima calificación, para esto es necesario establecer la política de salario que más se adecue y la empresa tenga la solvencia económica, establecerá el tiempo y el techo limite, pero quizá lo más importante, es que todos los miembros de la empresa sean tomados en cuenta para la fijación de salarios con base a medición de resultados.

3.5.1. PLANES DE INCENTIVOS

Como parte de la propuesta a incentivos para la empresa del sector, y en la cual se identificó que actualmente no existe un plan establecido para incentivos y recompensa, se realiza una propuesta de seguros de vida y gastos hospitalarios, ya que esto permite al empleado tener la seguridad ante enfermedad o muerte que sus seres queridos y la salud propia estará protegida, sobre todo después de Pandemia por COVID 19, las variantes y zetas siguen presentes y afectan a los más vulnerables y nadie está exento de contraerlos, hoy día existen seguros que dan cobertura a ciertas enfermedades e incluso a este tipo de pandemias, de ahí la importancia de proponer este incentivo para todos los empleados, considerando que es una forma de incentivar y al mismo tiempo la empresa se proyecta

como una empresa que cuida de sus colaboradores y crea una ventaja competitiva ante el resto de las empresas del sector.

3.5.2. PROPUESTA DE SEGURO DE PERSONAS Y GASTOS MEDICOS

Tabla 18: Monto de los seguros de ACSA de El Salvador.

| Costo de seguro de vida y gastos médicos colectivos | Monto |
|--|---------------------|
| Seguro de vida | \$ 10,000.00 |
| Seguro médico vitalicio | \$25,000.00 |
| Prima anual para los 33 empleados. | \$ 1558.00 |

Fuente: Seguros ACSA de El Salvador.

3.6 FACTOR AMBIENTE FÍSICO

El ambiente físico que ofrecen las empresas a sus colaboradores repercute de manera positiva o negativa en el ambiente laboral y por ende en el desempeño laboral, por tal motivo, es muy importante que cuenten con correctas condiciones de espacio, como lo es las instalaciones y el mobiliario, iluminación, ventilación, higiene y seguridad en las áreas de trabajos.

3.6.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO

Para el caso de la empresa en estudio se realiza la propuesta para mejorar las condiciones de trabajo, específicamente el espacio físico del departamento contable, pues es en este departamento donde se concentra el mayor volumen de actividades laborales y el que más demanda espacio y condiciones de confort debido a las amplias jornadas de trabajo por a las actividades que desarrollan

Mejorar el espacio físico de la empresa para brindar las condiciones idóneas a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias optimizando su desempeño en las mismas.

1. Mobiliario de oficina e instalaciones, claves para un buen clima organizacional: Como estrategia está la renovación y/o mantenimiento del equipo de oficina e instalaciones; ya que para mejorar el ambiente físico de la empresa, esta tiene que tener un espacio amplio y funcional, contar con un adecuado y cómodo mobiliario y equipo; asimismo, tener las instalaciones en óptimas condiciones; lo que contribuirá a crear comodidad, imagen profesional, seguridad y colaboración, aumentando así la productividad, rendimiento, satisfacción y compromiso de los trabajadores.

3.6.2. POLÍTICAS

1. Los trabajadores son responsables del cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipo que pertenezca a la empresa, principalmente la que usan para el desarrollo de sus actividades diarias.

3.7. DESARROLLO PERSONAL

La evolución individual implica un esfuerzo intencional para maximizar plenamente los recursos potenciales de las personas y ampliar su habilidad para adaptarse a las variaciones y situaciones que inciden en su existencia. A continuación, se presentan las estrategias relacionadas a desarrollo personal:

3.7.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO PERSONAL

1. Identificación de Necesidades de Capacitación:

Inicia el proceso identificando las áreas en las que tus empleados requieren capacitación. Este análisis puede llevarse a cabo mediante evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los empleados y el estudio de brechas de habilidades. Al comprender

las necesidades específicas de tu equipo, podrás diseñar programas de capacitación más enfocados y pertinentes.

2. Establecimiento de Objetivos Claros:

Cada programa de capacitación debe contar con objetivos claros y medibles. Define con precisión lo que esperas lograr al término de la capacitación. Estos objetivos pueden abarcar desde la adquisición de habilidades específicas, la mejora del rendimiento en áreas particulares, hasta la preparación para roles más avanzados.

3. Implementación de Métodos de Capacitación Variados:

La diversidad en los métodos de capacitación resulta altamente efectiva. Fusiona enfoques como clases presenciales, cursos en línea, tutorías individuales y actividades prácticas para mantener a los empleados comprometidos y alerta. Es esencial adaptar los métodos según las necesidades y estilos de aprendizaje de tu equipo.

4. Personalización de la Capacitación:

Reconoce la singularidad de cada empleado. Proporciona opciones para la capacitación personalizada, considerando metas individuales y las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo. Esto puede incluir planes de desarrollo personalizados o la asignación de mentores.

5. Fomento de la Retroalimentación Continua:

La retroalimentación juega un papel esencial en el aprendizaje. Establece un sistema regular de retroalimentación donde los empleados puedan compartir su progreso, plantear preguntas y recibir orientación. Este enfoque crea un entorno de aprendizaje más efectivo y colaborativo.

6. Mide y Evalúa el Impacto

Después de la capacitación, evalúa su impacto. ¿Se han alcanzado los objetivos establecidos? ¿Los empleados están aplicando lo que han aprendido en sus roles? Utiliza

métricas como el rendimiento mejorado, la satisfacción del empleado y la retención para medir el éxito de los programas de capacitación.

7. Promueve una Cultura de Aprendizaje Continuo

La capacitación y el desarrollo no deben ser eventos únicos. Fomenta una cultura de aprendizaje continuo en tu empresa. Esto significa que la capacitación no se detiene después de unos pocos cursos, sino que es una parte integral de la vida laboral de tus empleados.

Fuente: <https://es.linkedin.com/pulse/estrategias-efectivas-para-la-capacitaci%C3%B3n-y-desarrollo-del>

3.7.2. POLITICAS

Las políticas de desarrollo personal son declaraciones organizativas que establecen las directrices y principios para apoyar el crecimiento y la mejora continua de los empleados dentro de una empresa. Estas políticas buscan proporcionar un marco claro para el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. A continuación, se presentan ejemplos de políticas de desarrollo personal:

Plan de desarrollo individual (PDI):

El Plan de Desarrollo Individual es una herramienta estructurada a nivel personal. Una vez que se ha identificado la opción profesional que se desea alcanzar, se establecen objetivos y metas a medio y largo plazo, junto con las estrategias necesarias para lograrlos. Este plan no solo facilita la alineación de las actividades de aprendizaje, sino que también vincula de manera efectiva los objetivos individuales y profesionales con competencias específicas.

¿Por qué es útil definir el Plan de Desarrollo Individual?

El Plan de Desarrollo Individual ayuda a los profesionales a:

Identificar objetivos a medio y largo plazo, así como las actividades necesarias para conseguirlos.

Identificar qué conocimientos y habilidades son necesarias para alcanzar los objetivos profesionales definidos.

3.7.3 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA

Iniciar con una exhaustiva identificación de necesidades de capacitación, analizando áreas críticas a través de evaluaciones de desempeño, retroalimentación y análisis de brechas. Con esta base, diseñamos programas más enfocados. Establecer objetivos claros y medibles, abarcando adquisición de habilidades, mejora del rendimiento y preparación para roles avanzados.

Implementar métodos de capacitación variados, fusionando clases presenciales, cursos en línea, tutorías y actividades prácticas, adaptándolos según las necesidades y estilos de aprendizaje. A continuación, personalizar la capacitación reconociendo la singularidad de cada empleado, ofreciendo opciones personalizadas y planes de desarrollo.

Fomentar la retroalimentación continua mediante sistemas regulares que permiten a los empleados compartir progresos y recibir orientación, creando un entorno de aprendizaje efectivo y colaborativo.

Posteriormente, medir y evaluar el Impacto de la capacitación, utilizando métricas como rendimiento, satisfacción y retención. Esto garantiza que los objetivos se alcancen y se apliquen en el entorno laboral.

Finalmente, promover una cultura de aprendizaje continuo, estableciendo que la capacitación y el desarrollo no son eventos únicos, sino elementos esenciales de la vida laboral, fomentando una mentalidad de crecimiento constante entre nuestros empleados.

3.8. PLAN DE CAPACITACION

Un plan de capacitación es un documento estratégico que detalla cómo una organización tiene la intención de desarrollar las habilidades y conocimientos de sus empleados. Este plan se enfoca en identificar las necesidades de capacitación, establecer objetivos claros y diseñar programas específicos para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional de los individuos y, en última instancia, contribuir al éxito organizacional. Las estrategias del plan de capacitación propuesto para la empresa del sector construcción caso ilustrativo son:

3.8.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Planifica la capacitación de personal

Los resultados de las evaluaciones al personal nos permitirán detectar los problemas más frecuentes, las causas y podrás pensar en posibles soluciones para cada uno. Una vez tengamos a la mano esta información, viene el momento de la planificación, pero ¿cómo implementar una correcta capacitación de personal? Asegurándonos de que esta contemple los siguientes puntos: temáticas ajustadas a sus necesidades formativas, duración del curso, diversidad de formatos y dinámicas.

2. Involucramiento de los jefes

Los jefes cumplen un rol fundamental en los objetivos propuestos de la capacitación de personal, pues su liderazgo, su sinceramiento con respecto a su evaluación y su nivel de compromiso con el desarrollo de sus colaboradores, influirá de manera positiva o negativa.

Además, el jefe tiene la facultad de destinar un tiempo breve dentro de la jornada laboral para que sus colaboradores avancen en sus capacitaciones, independientemente de las responsabilidades que tiene y de la cuota de tareas que debe entregar el equipo.

3. Reconocer el esfuerzo

En todo programa de capacitación organizacional no debe faltar el reconocimiento laboral, el cual puede manifestarse de muchas formas, por ejemplo, una felicitación delante de los compañeros, lo que despertará en los demás el deseo de también superarse, o una felicitación individual, pero resulta vital ponerla en práctica.

4. Ofrece un plan de línea de carrera

Finalmente, gracias a las capacitaciones los colaboradores podrán ganar las habilidades requeridas para lograr la eficiencia deseada en el puesto que ocupan o postular a esa posición soñada y una manera de demostrar que una empresa apuesta por el bienestar de su capital humano es ofreciéndole un plan de línea de carrera.⁵

3.8.2. POLITICAS

La implementación exitosa de un plan de capacitación requiere políticas claras y bien definidas. He aquí el detalle de las políticas que hemos considerado poder aplicar en la empresa dedicada al sector construcción, caso ilustrativo:

1. Política de Evaluación de Necesidades:

Se establecerá un proceso estructurado para evaluar las necesidades de capacitación. Definir la frecuencia y los métodos para llevar a cabo evaluaciones regulares, como revisiones de desempeño, encuestas de retroalimentación y análisis de brechas de habilidades.

⁵ Fuente: <https://cursalab.io/blog/4-estrategias-para-que-los-equipos-cumplan-con-sus-capacitaciones/>

2. Política de Definición de Objetivos:

Se propondrá que cada programa de capacitación tenga objetivos claros y medibles y definir un conjunto de criterios específicos que los programas deben cumplir para ser considerados exitosos.

3. Política de Acceso a Recursos de Capacitación:

Se propondrá que los empleados tengan acceso equitativo a recursos de capacitación. Esto puede incluir acceso a plataformas en línea, material de lectura, herramientas de aprendizaje y cualquier otro recurso necesario para el desarrollo.

4. Política de Participación Activa:

Se establecerán expectativas claras sobre la participación activa de los empleados en los programas de capacitación. Puedes definir requisitos mínimos de asistencia, participación en actividades prácticas y completar evaluaciones para garantizar la efectividad del proceso.

5. Política de Evaluación del Impacto:

Se establecerá un sistema de evaluación del impacto post-capacitación. Definir métricas específicas que se utilizarán para medir el éxito de la capacitación, como mejoras en el desempeño, aplicabilidad de habilidades y retroalimentación de los participantes.

6. Política de Desarrollo Profesional Continuo:

Se sugerirá la capacitación como parte integral del desarrollo profesional continuo. Establecer la expectativa de que la formación no es un evento único, sino una parte constante de la vida laboral para el crecimiento continuo.

7. Política de Revisión Periódica del Plan:

Se propondrá revisar periódicamente el plan de capacitación para asegurar su relevancia. Ajustar los programas según las cambiantes necesidades organizacionales y garantizar que estén alineados con los objetivos estratégicos.

3.9. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se identificó la falta de un instrumento de evaluación del desempeño, se propone el siguiente instrumento bajo el modelo de apreciación 360°, se recomienda este ya que la teoría lo recomienda como el mejor para la evaluación de desempeño pues abarca todos los ámbitos y criterios de evaluación, como evaluación del jefe superior, evaluación de la misma línea jerárquica y también los subalternos.

Para efectos de implementación se muestran diferentes cualidades y habilidades, este es de forma general, los resultados serán con base a su nivel jerárquico.

Los cuales de detallan a continuación:

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Capacitaciones y desarrollo
- Actitud y colaboración
- Solución de problemas
- Ambiente de trabajo
- Capacidad personal
- Costos y productividad.

3.9.1. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIACIÓN DESEMPEÑO 360 GRADOS

Tabla 2. Diseño de evaluación 360 Grados, por parte de su evaluador superior.

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre del evaluado | Puesto del evaluado |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Nombre de quien evalúa | Puesto de quien evalúa |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Fecha | Sup. <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inf. <input type="text"/> |
| <i>dd/mm/aaaa</i> | Indicar con una "X" el nivel organizacional |

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

| LIDERAZGO | |
|---------------------|---|
| 5 | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. |
| 4 | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. |
| 3 | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. |
| 2 | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. |
| 1 | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. |
| COMUNICACIÓN | |
| 5 | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. |
| 4 | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos. |
| 3 | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. |
| 2 | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. |
| 1 | Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. |

| MOTIVACIÓN | |
|-------------------|---|
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. |
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. |
| 3 | Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. |
| 2 | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. |
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. |

| CAPACITACIÓN Y DESARROLLO | |
|----------------------------------|--|
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras. |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. |
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. |
| ACTITUD Y COLABORACIÓN | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. |
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. |
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | |

| | |
|----------|---|
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. |
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. |

| | |
|----------------------------|---|
| AMBIENTE DE TRABAJO | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. |
| 3 | La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. |
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. |
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. |
| CAPACIDAD PERSONAL | |
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. |
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. |

| COSTOS Y PRODUCTIVIDAD | |
|-------------------------------|--|
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad. |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. |
| 2 | deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. |
| 1 | Falta total de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad. |

Tabla 3. Diseño de evaluación 360, por parte del evaluador nivel igual.

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre del evaluado | Puesto del evaluado |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Nombre de quien evalúa | Puesto de quien evalúa |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Fecha | Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/> |
| <i>dd/mm/aaaa</i> | Indicar con una "X" el nivel organizacional |

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

| LIDERAZGO | |
|---------------------|---|
| 5 | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. |
| 4 | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. |
| 3 | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. |
| 2 | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. |
| 1 | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. |
| COMUNICACIÓN | |

| | |
|-------------------|---|
| 5 | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. |
| 4 | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos. |
| 3 | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. |
| 2 | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. |
| 1 | Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. |
| MOTIVACIÓN | |
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. |
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. |
| 3 | Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. |
| 2 | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. |
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. |

| | |
|----------------------------------|--|
| CAPACITACIÓN Y DESARROLLO | |
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras. |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. |
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. |
| ACTITUD Y COLABORACIÓN | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. |

| | |
|------------------------------|--|
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. |
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | |
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. |
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. |

| | |
|----------------------------|--|
| AMBIENTE DE TRABAJO | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. |
| 3 | La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. |
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. |
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. |
| CAPACIDAD PERSONAL | |
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. |

| | |
|-------------------------------|--|
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. |
| COSTOS Y PRODUCTIVIDAD | |
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad. |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. |
| 2 | deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. |
| 1 | Falta total de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad. |

Tabla 4. Diseño de evaluación 360 Grados para el puesto de Gerente de compras, por parte del evaluador nivel inferior.

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre del evaluado | Puesto del evaluado |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Nombre de quien evalúa | Puesto de quien evalúa |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | <i>Escribir la posición / puesto organizacional</i> |
| Fecha | Sup. <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inf. <input type="text"/> |
| <i>dd/mm/aaaa</i> | Indicar con una "X" el nivel organizacional |

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

| | |
|------------------|---|
| LIDERAZGO | |
| 5 | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. |

| | |
|---------------------|---|
| 4 | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. |
| 3 | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. |
| 2 | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. |
| 1 | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. |
| COMUNICACIÓN | |
| 5 | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. |
| 4 | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos. |
| 3 | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. |
| 2 | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. |
| 1 | Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. |
| MOTIVACIÓN | |
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. |
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. |
| 3 | Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. |
| 2 | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. |
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. |

| | |
|----------------------------------|--|
| CAPACITACIÓN Y DESARROLLO | |
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras. |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. |

| | |
|-------------------------------|--|
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. |
| ACTITUD Y COLABORACIÓN | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. |
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. |
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | |
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. |
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. |

| | |
|----------------------------|--|
| AMBIENTE DE TRABAJO | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. |
| 3 | La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. |

| | |
|---|--|
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. |
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. |
| CAPACIDAD PERSONAL | |
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. |
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. |
| COSTOS Y PRODUCTIVIDAD | |
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad. |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. |
| 2 | deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. |
| 1 | Falta total de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad. |
| <i>Escribir nombre y apellidos</i> | |
| <i>Escribir el puesto</i> | |
| Evaluador nivel superior: Jorge López | Puesto: Director Comercial |
| Evaluador nivel igual: Antonio Rinaldi | Puesto: Gerente Administración |
| Evaluador nivel inferior: Rodrigo Meza | Puesto: Jefe Mercadotecnia |
| | Fecha: dd/mm/aaaa |

| | | CALIFICACIONES | | |
|----------|---|-----------------------|--------------|-------------|
| | LIDERAZGO | SUP. | IGUAL | INF. |
| 5 | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. | | | |
| 4 | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. | | | |
| 3 | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. | | | |
| 2 | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. | | | |
| 1 | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. | | | |
| | COMUNICACIÓN | | | |
| 5 | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. | | | |
| 4 | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos. | | | |
| 3 | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. | | | |
| 2 | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. | | | |
| 1 | Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. | | | |
| | MOTIVACION | | | |
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. | | | |

| | | | | |
|----------------------------------|--|----------|----------|----------|
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. | | | |
| 3 | Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. | | | |
| 2 | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. | | | |
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. | 3 | 4 | 5 |
| CAPACITACION Y DESARROLLO | | | | |
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras. | | | |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. | | | |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. | | | |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. | | | |
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. | 5 | 5 | 5 |
| ACTITUD Y COLABORACION | | | | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. | | | |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. | | | |
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. | | | |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. | | | |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. | 3 | 4 | 4 |
|---|--|---|---|---|

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|---|
| SOLUCION DE PROBLEMAS | | | | |
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. | | | |
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. | | | |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. | | | |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. | | | |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. | 5 | 4 | 2 |
| AMBIENTE DE TRABAJO | | | | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. | | | |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. | | | |
| 3 | La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. | | | |
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. | | | |
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. | 4 | 5 | 3 |
| CAPACIDAD PERSONAL | | | | |

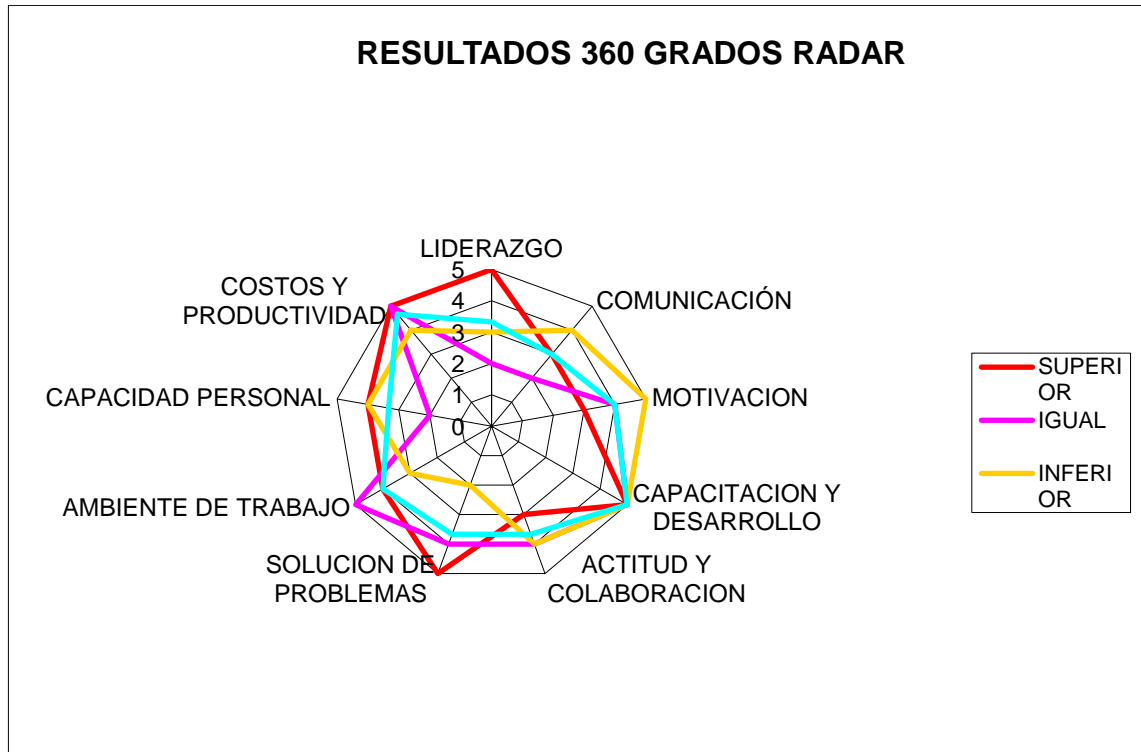
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. | | | |
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. | | | |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. | | | |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. | | | |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. | 4 | 2 | 4 |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| | COSTOS Y PRODUCTIVIDAD | | | |
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad. | | | |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. | | | |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. | | | |
| 2 | deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. | | | |
| 1 | Falta total de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad. | 5 | 5 | 4 |

RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

| |
|------------------------------------|
| Escribir nombre y apellidos |
| Escribir el puesto |

| | SUPERIOR | IGUAL | INFERIOR | PROMEDIO |
|---------------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| LIDERAZGO | 5 | 2 | 3 | 3.33 |
| COMUNICACIÓN | 3 | 2 | 4 | 3.00 |
| MOTIVACION | 3 | 4 | 5 | 4.00 |
| CAPACITACION Y DESARROLLO | 5 | 5 | 5 | 5.00 |
| ACTITUD Y COLABORACION | 3 | 4 | 4 | 3.67 |
| SOLUCION DE PROBLEMAS | 5 | 4 | 2 | 3.67 |
| AMBIENTE DE TRABAJO | 4 | 5 | 3 | 4.00 |
| CAPACIDAD PERSONAL | 4 | 2 | 4 | 3.33 |
| COSTOS Y PRODUCTIVIDAD | 5 | 5 | 4 | 4.67 |
| TOTALES | 4.11 | 3.67 | 3.78 | 3.85 |



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

3.10. OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN.

Debido a las actividades que se dedica, es fundamental que su personal se encuentre actualizado con todos los programa y temas relacionados a la construcción, diseño, leyes y reglamentos y sobre todo que las capacitaciones pueden ayudar a desarrollar especialistas en diferentes áreas relacionadas a la construcción y que se deje de incurrir en costos de subcontratos de mano de obra, por lo que; a continuación, se enlistan las diferentes oportunidades de capacitación.

ÁREAS CON NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Cuadro 7: Necesidades de capacitación de una empresa que brinda servicios de arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

| |
|---|
| DISEÑO Y CONTRUCCIÓN |
| OPUS: programa de costos y presupuestos de construcción |
| REVIT: software BIM para diseñadores, constructores y emprendedores modelo en 3D |
| ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA: especializar al personal para diseñar, elaborar y ejecutar proyectos de obra hidráulica (presas, canales, depósitos, centrales, etc.) |
| ESPECIALISTAS EN ELECTRICIDAD: especializar al personal para que desarrollen sistemas de generación, acumulación y distribución de energía eléctrica y el alumbrado de los proyectos que se realizan para una empresa que brinda servicios de arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo. |
| ESPECIALISTAS EN CIELOS FALSOS: especializar al personal para la instalación, mantenimiento y reparación de cielos falsos. |
| ESPECIALISTAS EN ESTRUCTURAS METÁLICAS: especializar al personal encargado de la obra, en elaboración, mantenimiento y reparación de la estructura metálicas de los proyectos. |
| ESPECIALISTAS EN MANDERAS: especializar al personal en trabajos en maderas, mantenimiento de muebles de madera y sus sustitutos según los productos que la empresa ofrece a los clientes. |
| NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN |
| LEY DE LAVADO DE DINERO: capacitar al personal de contabilidad, compras, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y a todo el personal que tiene acceso a la cartera de clientes y manejo de operaciones financieras de la empresa. |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: capacitar al personal encargado de recursos humanos, a gestionar el crecimiento del personal que labora en la empresa. |

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

3.10.1. PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR

Como todo plan de capacitación que se piensa ejecutar, hay que desarrollar un presupuesto en el que la empresa lo debe ver como una inversión a largo plazo y no como un gasto, un personal más capacitado trae más beneficios para la empresa y esto es lo que se busca con el diseño del siguiente presupuesto que incluye los temas que se desarrollaran, los recursos destinados, el costo de capacitación y la duración que va a tener. Todos enfocados en mejorar la calidad de la mano de obra.

Cuadro 8: Detalle de los temas a implementar con sus respectivos costes.

| Temas | Recursos | Costo Capacitación | Periodo | Duración |
|--|---------------------------|--------------------|---|-----------|
| OPUS | PC | \$ 300.00 | del 15 junio al 15 de diciembre 2022 | 6 meses |
| | Escritorio | | | |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Internet | | | |
| | Herramientas de diseño | | | |
| REVIT | PC | \$ 800.00 | del 15 junio al 15 de diciembre 2022 | 6 meses |
| | Escritorio | | | |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Internet | | | |
| | Herramientas de diseño | | | |
| Especialistas en hidráulica | PC | \$ 350.00 | del 15 junio al 12 de septiembre 2022 | 3 meses |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Materiales y herramientas | | | |
| Especialistas en electricidad | PC | \$ 500.00 | del 15 de junio al 13 de agosto de 2022 | 2 meses |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Materiales y herramientas | | | |
| Especialistas en estructuras metálicas | PC | \$ 395.00 | del 15 de junio al 13 de agosto de 2022 | 2 meses |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Materiales y herramientas | | | |
| Especialistas en maderas | PC | \$ 250.00 | del 15 de junio al 13 de agosto de 2022 | 2 meses |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Materiales y herramientas | | | |
| Capacitación OFFICE | PC | \$ 20.00 | del 15 junio al 12 de septiembre 2022 | 3 meses |
| | Escritorio | | | |
| | Papelería y útiles | | | |
| Capacitación lavado de dinero | PC | \$ 95.00 | del 15 al 21 de junio 2022 | 2 semanas |
| | Escritorio | | | |
| | Papelería y útiles | | | |
| | Material didáctico | | | |

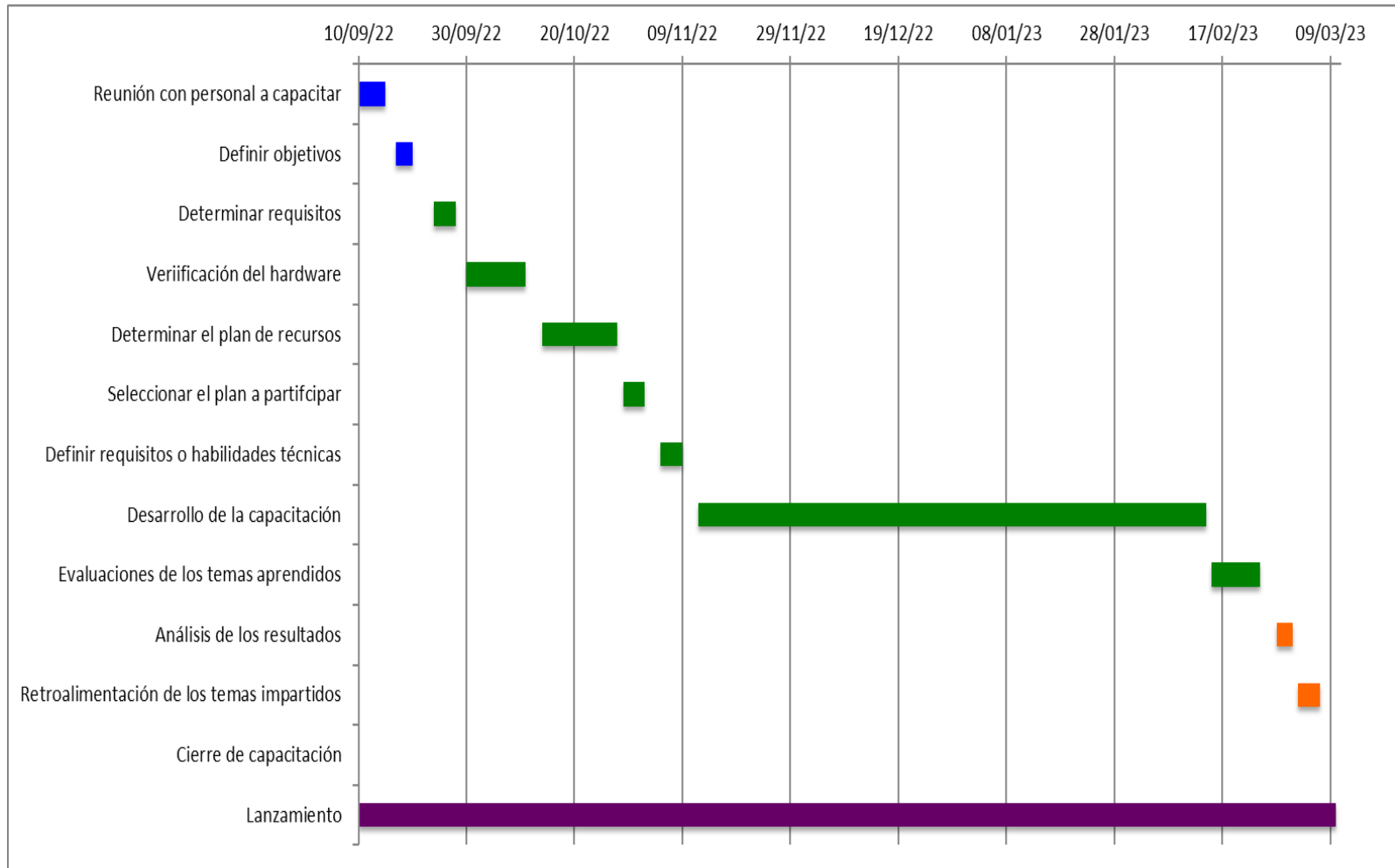
Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

Tabla 6: Cronograma de actividades que se va a implementar

| Temas | Responsable | Fecha de inicio | Fecha final | Días | Estado |
|---|----------------|-------------------|-------------------|------|-------------|
| Reunión con personal a capacitar | Alex B. | 10/09/2022 | 15/09/2022 | 5 | Completado |
| Definir objetivos | Francisco C. | 17/09/2022 | 20/09/2022 | 3 | Completado |
| Determinar requisitos | Jacobo S. | 24/09/2022 | 28/09/2022 | 4 | Completado |
| Verificación del hardware | Jacobo S. | 30/09/2022 | 11/10/2022 | 11 | Atrasado |
| Determinar el plan de recursos | Jacobo S. | 14/10/2022 | 28/10/2022 | 14 | En progreso |
| Seleccionar el plan a participar | Alex B. | 29/10/2022 | 02/11/2022 | 4 | En progreso |
| Definir requisitos o habilidades técnicas | Francisco C. | 05/11/2022 | 09/11/2022 | 4 | Sin empezar |
| Desarrollo de la capacitación | Sara L | 12/11/2022 | 14/02/2023 | 94 | Sin empezar |
| Evaluaciones de los temas aprendidos | Sara L | 15/02/2023 | 24/02/2023 | 9 | Sin empezar |
| Análisis de los resultados | Alex B. | 27/02/2023 | 02/03/2023 | 3 | Sin empezar |
| Retroalimentación de los temas impartidos | Juan Carlos A. | 03/03/2023 | 07/03/2023 | 4 | Sin empezar |
| Cierre de capacitación | Jacobo S. | 10/03/2023 | 10/03/2023 | 0 | Sin empezar |
| Lanzamiento | | 10/09/2022 | 10/03/2023 | | |

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

Gráfico No 1: Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na Edición
- Manuel Climent. El mercado de la construcción en El Salvador. Año 2010.
- Abraham H. Maslow. Motivación y Personalidad, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España).
- Johnny Tarcica, Marco Masis, 120 Competencias Integrales. 1er edición (5 junio 2013).
- Reinaldo O. Da Silva, Teorías de la Administración 2002.
- Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 6ta edición
- Frederick Winslow Taylor, Principios de la administración científica.
- Colegio de Arquitectos de El Salvador. Arquitectura en El Salvador. Historia, Actores, Tendencia. @2016.

LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983
- Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, de 3 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 de 11 de diciembre de 1953
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No. 142 Tomo 236, Publicación de 31 de julio de 1972

- Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, de 14 de diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 241 Tomo 349, Publicación de 22 de diciembre de 2000
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, Decreto Legislativo No. 498, de 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, Publicación de 23 de diciembre de 1998.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones. Decreto No. 927, del 23 de diciembre de 1996, Publicada en Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, del 23 de diciembre de 1996
- Ley del Fondo social para la vivienda. D. L. No 46, 4 DE JUNIO DE 2021; D. O. No 107, T. 431, 5 DE JUNIO DE 2021.
- Código Municipal. D.L. No. 625, 9 DE MARZO DE 2017; D.O. No. 60, T. 414, 27 DE MARZO DE 2017.
- Ley de impuesto sobre la renta. D.L. No. 104, 3 DE SEPTIEMBRE DE 2015; D.O. No. 173, T. 408, 23 DE SEPTIEMBRE DE 2015.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo. DL N.º 254, 21 enero 2010, publicado en el DO N.º 82, Tomo N.º 387, de fecha 5 mayo de 2010.
- Ley de Urbanismo y Construcción. D.L. No 708, el 13 de febrero de 1991, publicado en el D.O. N°36, Tomo 310, del 21 de febrero de 1991.
- Ley General Tributaria Municipal. D. L. No 963, del 15 de febrero del 2006, publicado en el D. O. No 49, Tomo 370, del 10 de marzo del 2006.
- Código Municipal: D.L. No. 49, 5 de julio de 2012;
- do. no. 146, t. 396, 10 de agosto de 2012.

REVISTA CONSULTADA:

- Salvador, C. d. (2016). Arquitectura en El Salvador. Historia, Actores, Tendencias. San Salvador: Alejandría.

WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS:

- <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>
- <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/#ixzz6x4Fif0c6>
- https://issuu.com/editorialalejandria/docs/arquitectura_en_el_salvador._histor
- <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- <https://salazarromero.com/>
- <https://www.gruporable.com/centros-comerciales/>
- Plan de capacitación, 23 de febrero de 2022
<https://milformatos.com/empresas-y-negocios/plan-de-capacitacion/>
- Plan de incentivo, 21 de septiembre de 2020
<https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>

ANEXOS

Anexo 1.

**Entrevista a Gerente
General de una empresa
del sector dedicadas a la
arquitectura y planificación
urbana, caso ilustrativo**



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



**CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL GERENTE GENERAL
DEL SECTOR DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ARQUITECTURA Y
PLANIFICACIÓN URBANA, caso ilustrativo**

El presente cuestionario es con fines académicos y toda la información brindada será tratada de manera confidencial.

OBJETIVO: Conocer y recopilar información sobre la perspectiva que tiene la gerencia general sobre el impacto del COVID-19 y la incidencia de este en las actividades operativas de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas las cuales deberá responder con base a su experiencia en una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE OCUPA:

1) Años de pertenecer a la empresa

2) Nos puede narrar los inicios de su empresa.

3) ¿Con cuántos empleados inició la empresa?

4) ¿Puede mencionarnos los proyectos más emblemáticos que la empresa ha realizado o ha tenido participación?

5) ¿Cuáles son algunas de las estrategias más importantes, que a su consideración han influido para mantener vigente a su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo

6) ¿Cómo se diferencia su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo, de los servicios que ofrece con respecto a la competencia?

7) Desde la fundación de la empresa hasta el inicio de la pandemia, ¿cómo fue el crecimiento de la empresa?

8) Con relación a la pandemia por COVID-19, ¿Cómo afectó a la empresa desde el punto de vista económico, laboral y social?

9) ¿Qué área de la empresa fue la más afectada con recorte de personal debido a la pandemia de COVID-19?

10) ¿En algún momento contempló el cierre de operaciones definitivas de su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo debido a la crisis ocasionada por COVID-19?

11) Según su información financiera, ¿en qué porcentaje estima la disminución de utilidades con respecto al año anterior a la pandemia?

12) Respecto a la reactivación del sector, ¿Cuáles han sido los planes que su empresa pondrá o ha puesto en marcha para mantenerse en el mercado?

13) Según su perspectiva, ¿Los empleados se han sentido motivados para continuar sus labores en la empresa?

14) Al día de hoy, ¿Cómo percibe el crecimiento de su empresa?

15) ¿Cuál es su proyección de ventas para el presente año?



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



**CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL GERENTE GENERAL
DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y
PLANIFICACIÓN URBANA, CASO ILUSTRATIVO**

El presente cuestionario es con fines académicos y toda la información brindada será tratada de manera confidencial.

OBJETIVO: Conocer y recopilar información sobre la perspectiva que tiene la gerencia general sobre el impacto del COVID-19 y la incidencia de este en las actividades operativas sector dedicado a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas las cuales deberá responder con base a su experiencia en su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

CARGO QUE OCUPA:

- 1) **Años de pertenecer a la empresa**

- 2) **Nos puede narrar los inicios de su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo,**

- 3) **¿Con cuántos empleados inició la empresa?**

- 4) ¿Puede mencionarnos los proyectos más emblemáticos que la empresa ha realizado o ha tenido participación?**
- 5) ¿Cuáles son algunas de las estrategias más importantes, que a su consideración han influido para mantener vigente a su empresa?**
- 6) ¿Cómo se diferencia su empresa de los servicios que ofrece con respecto a la competencia?**
- 7) Desde la fundación de la empresa hasta el inicio de la pandemia, ¿cómo fue el crecimiento de la empresa?**
- 8) Con relación a la pandemia por COVID-19, ¿Cómo afectó a la empresa desde el punto de vista económico, laboral y social?**
- 9) ¿Qué área de la empresa fue la más afectada con recorte de personal debido a la pandemia de COVID-19?**
- 10) ¿En algún momento contempló el cierre de operaciones definitivas de su empresa debido a la crisis ocasionada por COVID-19?**
- 11) Según su información financiera, ¿en qué porcentaje estima la disminución de utilidades con respecto al año anterior a la pandemia?**
- 12) Respecto a la reactivación del sector, ¿Cuáles han sido los planes que su empresa pondrá o ha puesto en marcha para mantenerse en el mercado?**

13) Según su perspectiva, ¿Los empleados se han sentido motivados para continuar sus labores en su empresa?

14) Al día de hoy, ¿Cómo percibe el crecimiento de su empresa?

15) ¿Cuál es su proyección de ventas para el presente año?

Anexo 2.

**Entrevista a Gerencia
Administrativa de una
empresa del sector
dedicada a la arquitectura
y planificación urbana,
caso ilustrativo.**



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



CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR ENCARGADOS DE AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, caso ilustrativo.

El presente cuestionario es con fines académicos y toda la información brindada será tratada de manera confidencial.

OBJETIVO: Conocer y recopilar información sobre la perspectiva que tiene la gerencia general sobre el impacto del COVID-19 y la incidencia de este en las actividades operativas de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas las cuales deberá responder con base a su experiencia en su empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo,

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE OCUPA:

- 1) **Años de pertenecer a la empresa**
- 2) **¿Como considera que afecto la pandemia a su empresa?**
- 3) **Puede mencionarnos como fue el actuar de su empresa ante la pandemia COVID 19, en relación con el personal:**

- 4) Desde la fundación de la empresa hasta el inicio de la pandemia, ¿cómo fue el crecimiento de la empresa?**
- 5) Considera usted al día de hoy, que el personal se encuentra motivado.**
- 6) Como miden la motivación de los empleados:**
- 7) Cuáles son las prestaciones e incentivos que la empresa tiene para el personal**
- 8) En cuanto al desempeño, su empresa cuenta con un instrumento de medición del desempeño.**
- 9) ¿Considera usted que la medición del desempeño laboral es importante y por qué?**
- 10)Cuál es su percepción sobre el salario que la empresa tiene en las diferentes áreas:**
- 11) ¿La empresa cuenta con una escala salarial?**
- 12) ¿Su empresa dispone de un plan de capacitación para sus empleados?**



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



CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR ENCARGADOS DE AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, caso ilustrativo.

El presente cuestionario es con fines académicos y toda la información brindada será tratada de manera confidencial.

OBJETIVO: Conocer y recopilar información sobre la perspectiva que tiene la gerencia general sobre el impacto del COVID-19 y la incidencia de este en las actividades operativas de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas las cuales deberá responder con base a su experiencia en una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE OCUPA:

- 1) Años de pertenecer a la empresa
- 2) ¿Cómo considera que afecto la pandemia a su empresa?
- 3) Puede mencionarnos como fue el actuar de su empresa ante la pandemia COVID 19, en relación con el personal:

- 4) Desde la fundación de la empresa hasta el inicio de la pandemia, ¿cómo fue el crecimiento de la empresa?**
- 5) Considera usted al día de hoy, que el personal se encuentra motivado.**
- 6) ¿Cómo miden la motivación de los empleados?**
- 7) Cuáles son las prestaciones e incentivos que la empresa tiene para el personal**
- 8) En cuanto al desempeño, su empresa cuenta con un instrumento de medición del desempeño.**
- 9) ¿Considera usted que la medición del desempeño laboral es importante y por qué?**
- 10) Cuál es su percepción sobre el salario que la empresa tiene en las diferentes áreas:**
- 11) ¿La empresa cuenta con una escala salarial?**
No.
- 12) ¿Su empresa dispone de un plan de capacitación para sus empleados?**

Anexo 3.

**Cuestionario dirigido a
personal que labora en una
empresa del sector
dedicada a la arquitectura
y planificación urbana,
caso ilustrativo.**



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



CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DEDICADA A LA ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA, caso ilustrativo.

El presente cuestionario es con fines académicos y toda la información brindada será tratada de manera confidencial.

OBJETIVO: Recopilar información para conocer cómo se sienten los empleados laborando en una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo. la cual ha sido afectada por la crisis sanitaria que atraviesa el país.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas abiertas y de opción múltiple en las cuales deberá marcar con una “X” y bolígrafo azul la que represente mejor su respuesta.

Cuestionario

1) ¿Cuántos años tiene?

De 20 años a 30 años _____

De 31 años a 40 años _____

De 41 años a 50 años _____

De 51 años de 60 años _____

2) ¿Cuál es su género?

Femenino _____

Masculino _____

3) ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la empresa?

De 0 a 6 meses _____

De 7 a 12 Meses _____

Mayor a 1 año _____

NS/NC _____

4) ¿A qué unidad organizativa pertenece?

Gerencia

Mercadeo y ventas

Producción

Soporte

5) ¿En qué forma se vio usted afectado debido a la pandemia por COVID 19?

Financiera _____

Laboralmente _____

Salud _____

Pérdida de familiar _____

Otros _____

6) ¿Cómo percibió el clima laboral antes de la Pandemia por COVID 19?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

NS/NC _____

7) ¿Cómo percibió el actuar de la empresa ante pandemia COVID 19?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

8) ¿Cómo considera que su empresa ha tomado las medidas de bioseguridad necesarias para proteger a los empleados ante el COVID-19?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

9) ¿Cómo percibe el clima laboral al día de hoy?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

10) Según su percepción, considera que la empresa tiene planes de incentivos y/ o planes motivacionales que ayudan al desempeño laboral

Sí ____

No ____

11) ¿Qué aspectos considera que es más importante en la motivación del personal?

Retribución económica ____

Crecimiento laboral ____

Crecimiento personal ____

12) ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer dentro de la empresa?

Sí _____

No _____

13) ¿Considera que su empresa ha proporcionado las herramientas y condiciones necesarias para el desempeño de su trabajo?

SI NO

14) ¿Ha invertido la empresa en su crecimiento profesional?

SI NO

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta.

15) De las siguientes opciones, ¿cuáles aspectos considera que han ayudado a su crecimiento profesional?

Capacitaciones constantes _____

Oportunidad de estudio _____

Otros _____

Anexo 4.

**Tabulación, análisis e
interpretación de datos de
las encuestas dirigidas al
personal que labora en una
empresa del sector
dedicada a la arquitectura
y planificación urbana,
caso ilustrativo.**

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

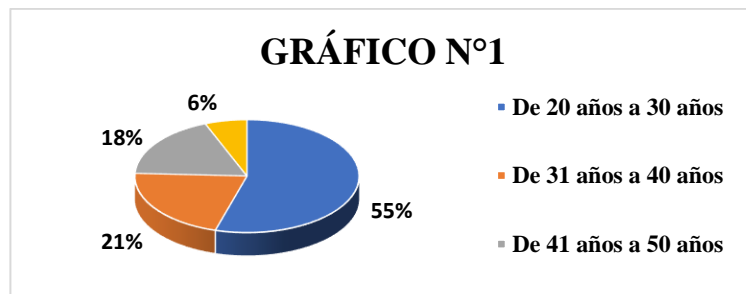
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1) ¿Cuántos años tiene?

Objetivo: Conocer la edad promedio que tienen los empleados de pertenecer una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

Tabla N°1

| CATEGORÍA | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| De 20 años a 30 años | 18 | 55% |
| De 31 años a 40 años | 7 | 21% |
| De 41 años a 50 años | 6 | 18% |
| De 51 años de 60 años | 2 | 6% |
| TOTAL | 33 | 100% |



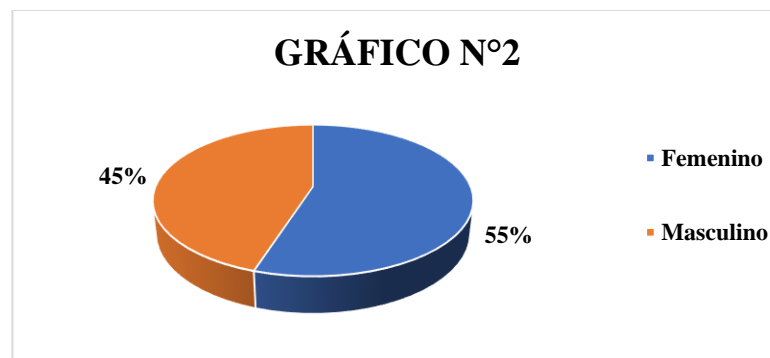
Interpretación: Las encuestas reflejan que la mayoría de población es joven, hoy en día las empresas están aprovechando mayormente el recurso joven, desplazando en alguna manera a las personas de edad avanzada por los cambios que han modernizado y globalizado la tecnología en las empresas.

2) ¿Cuál es su género?

Objetivo: Saber cuál es el género que prevalece entre los empleados de una empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

Tabla N°2

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| | | % |
| Femenino | 18 | 55% |
| Masculino | 15 | 45% |
| TOTAL | 33 | 100% |



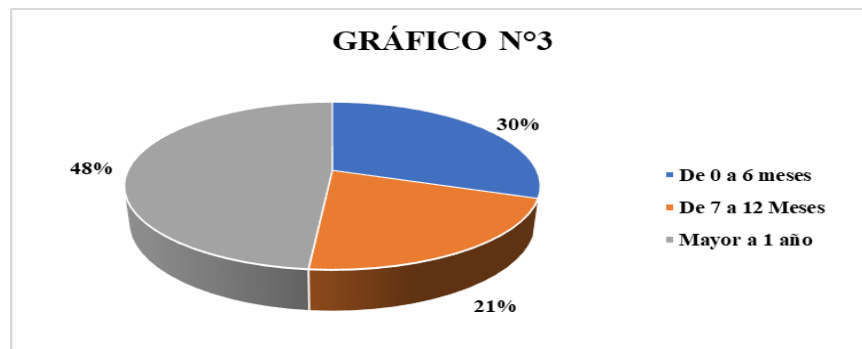
Interpretación: Hay un equilibrio bastante notable de población femenina y masculina, lo que significa que la empresa tiene en cuenta al momento de contratación la equidad de género.

3) ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la empresa?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de estar laborando en la empresa del sector dedicada a la arquitectura y planificación urbana, caso ilustrativo.

Tabla N°3

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|------------------|--------------|------------------------|
| De 0 a 6 meses | 10 | 30% |
| De 7 a 12 Meses | 7 | 21% |
| Mayor a 1 año | 16 | 48% |
| TOTAL | 33 | 100% |



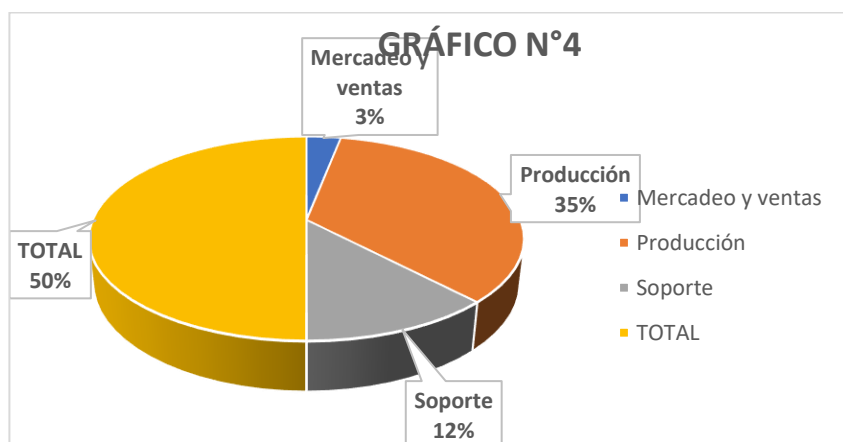
Interpretación: Casi la mitad de los encuestados llevan más de un año trabajando porque la empresa los ha considerado tenerlos por su experiencia en el área que desempeñan; mientras que el 48% son personas que tienen un rango menos a 1 año laborando en la empresa, quiere decir que a partir de que la empresa inició operaciones, fue contratando personal de manera gradual.

4) ¿A qué unidad organizativa pertenece?

Objetivo: Descubrir cuál área de la empresa cuenta con más personal.

Tabla N°4

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Mercadeo y ventas | 2 | 6% |
| Producción | 23 | 64% |
| Soporte | 8 | 24% |
| TOTAL | 33 | 100% |



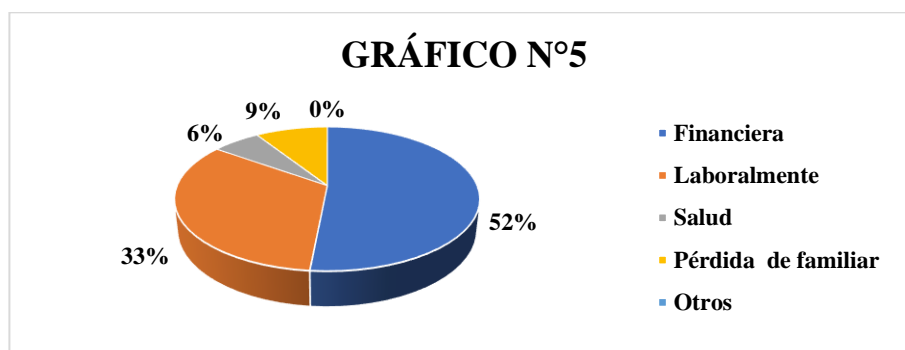
Interpretación: La empresa está conformada en su mayoría por empleados de mano de obra y esto se vincula al rubro de la empresa que es la construcción y esto es así porque el rubro de la empresa es trabajo de campo; mientras que en el área de soporte son los que se encargan de la elaboración y diseño en programas informáticos; los que pertenecen al área de gerencia se encargan de administrar los recursos con los que se cuenta; mientras que el área de mercadeo y ventas se encargan de promocionar los servicios que se ofrecen.

5) ¿En qué forma se vio usted afectado debido a la pandemia por COVID 19?

Objetivo: Identificar cuál elemento afectó más a los empleados de la empresa en medio de la pandemia por COVID-19

Tabla N°5

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Financiera | 17 | 52% |
| Laboralmente | 11 | 33% |
| Salud | 2 | 6% |
| Pérdida de familiar | 3 | 9% |
| Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | 33 | 100% |



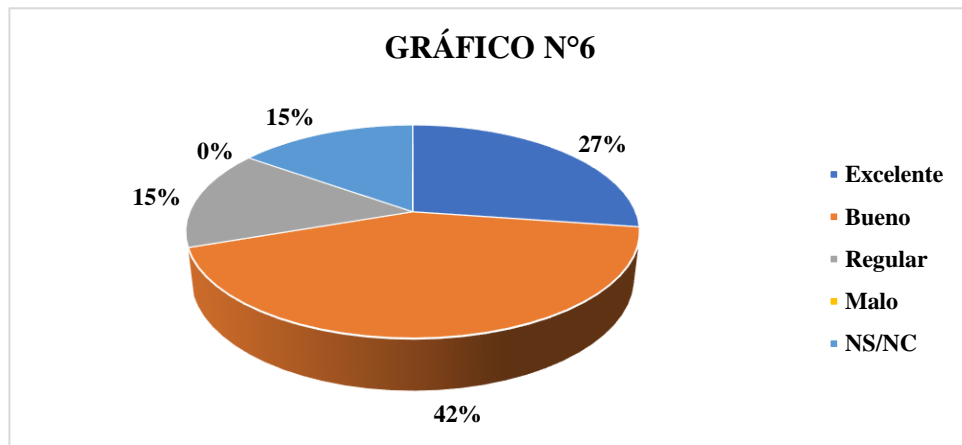
Interpretación: la llegada de la pandemia impactó a todos los empleados de distintas maneras; no obstante, podemos ver que el porcentaje mayoritario fue afectado por la inactividad económica originada en los meses entre marzo y Julio del 2020, esto claramente repercutió en la actividad laboral y la incertidumbre de perder el empleo, que es lo que nos resultó como el segundo porcentaje más alto de la encuesta realizada.

6) ¿Cómo percibió el clima laboral antes de la Pandemia por COVID 19?

Objetivo: Entender cómo el personal percibió el clima laboral antes de la pandemia por COVID-19.

Tabla N°6

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|--------------|-----------|--------------|
| Excelente | 9 | 27% |
| Bueno | 14 | 42% |
| Regular | 5 | 15% |
| Malo | 0 | 0% |
| NS/NC | 5 | 15% |
| TOTAL | 33 | 100% |



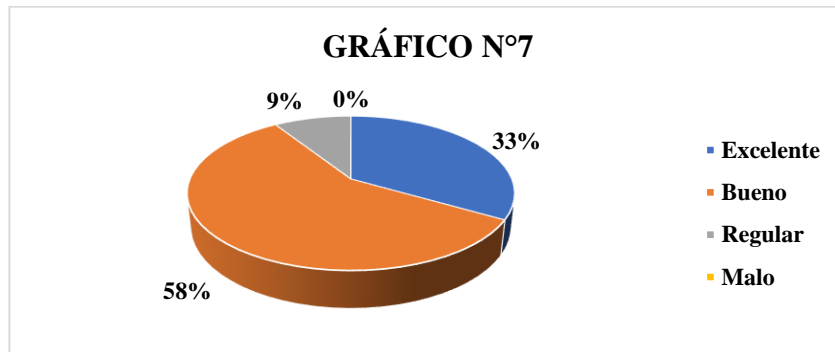
Interpretación: Antes de la pandemia se contaba con un el que la mayoría de los empleados estaban satisfechos por cómo se administraban las cosas; mientras que un pequeño porcentaje de empleados no sabe responder debido a que ellos ingresaron a trabajar en la empresa posterior a la reapertura económica

7) ¿Cómo percibió el actuar de la empresa ante pandemia COVID 19?

Objetivo: Conocer como califican los empleados a la empresa el actuar de la empresa ante la pandemia por COVID-10.

Tabla N°7

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|------------------|--------------|-------------------|
| Excelente | 11 | 33% |
| Bueno | 19 | 58% |
| Regular | 3 | 9% |
| Malo | 0 | 0% |
| TOTAL | 33 | 100% |



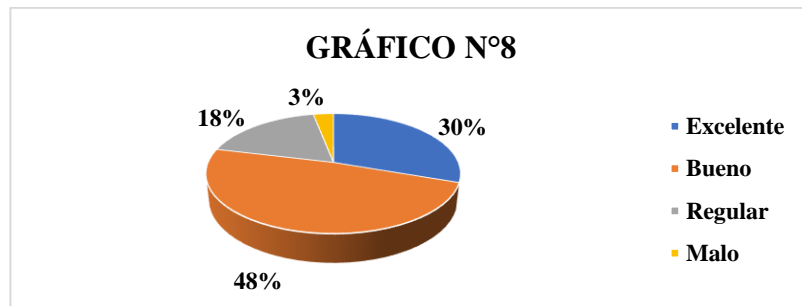
Interpretación: La mayoría de los encuestados mira como aceptable el clima laboral dentro de la empresa, esto significa que se han sentido satisfechos en cuanto a las prestaciones que la empresa ofrece para satisfacer sus necesidades.

8) ¿Cómo considera que su empresa ha tomado las medidas de bioseguridad necesarias para proteger a los empleados ante el COVID-19?

Objetivo: Saber que tan satisfechos están los empleados por las medidas de bioseguridad que ha tomado la empresa.

Tabla N°8

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|--------------|-----------|--------------|
| Excelente | 10 | 30% |
| Bueno | 16 | 48% |
| Regular | 6 | 18% |
| Malo | 1 | 3% |
| TOTAL | 33 | 100% |



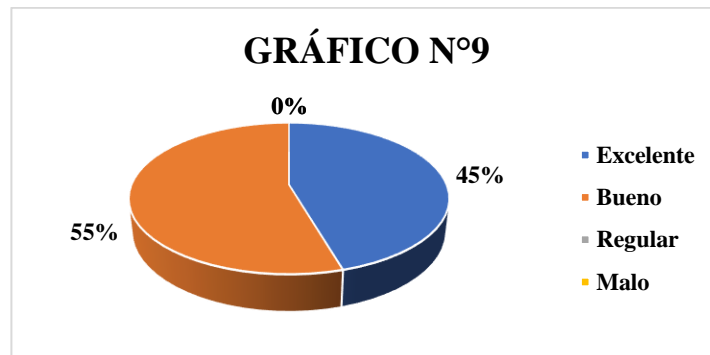
Interpretación: Las medidas de bioseguridad han sido aceptables para la mayoría de encuestados, esto indica que las personas se sienten seguras en su entorno laboral, respecto a la protección que la empresa ofrece a sus empleados a través de controles que ayudan a mantener alerta a los empleados sobre cualquier caso de COVID-19 que se llegara a presentar.

9) ¿Cómo percibe el clima laboral al día de hoy?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de como perciben el clima laboral a día de hoy.

Tabla N°9

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|--------------|-----------|-----------------|
| Excelente | 15 | 45% |
| Bueno | 18 | 55% |
| Regular | 0 | 0% |
| Malo | 0 | 0% |
| TOTAL | 33 | 100% |



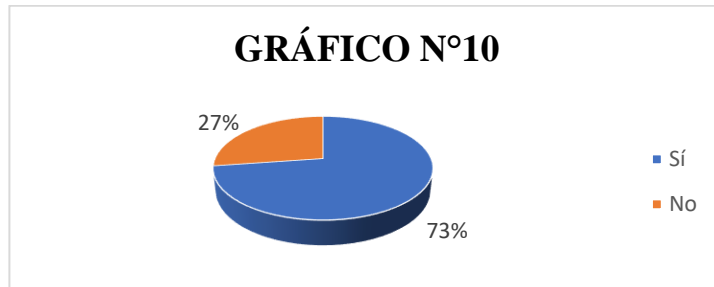
Interpretación: Al día de hoy la gente sigue considerando como aceptable el clima laboral dentro de la empresa, significando que la gestión de recursos humanos por salvaguardar los intereses de sus empleados se ha mantenido actualmente.

10) Según su percepción, considera que la empresa tiene planes de incentivos y/ o planes motivacionales que ayudan al desempeño laboral.

Objetivo: Establecer si los empleados consideran la empresa tiene planes motivacionales para mejorar su desempeño laboral.

Tabla N°10

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|------------------|--------------|-------------------|
| Sí | 24 | 73% |
| No | 9 | 27% |
| TOTAL | 33 | 100% |



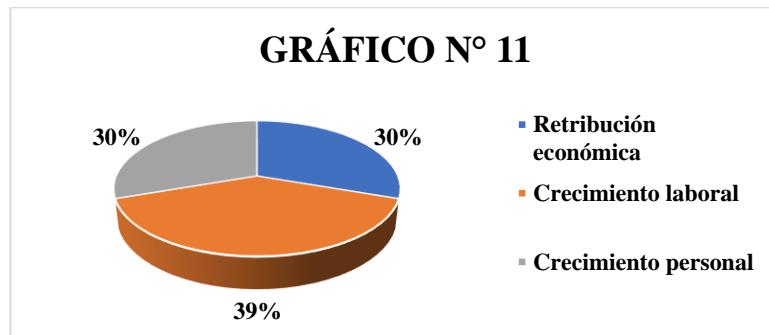
Interpretación: Las respuestas de las encuestas comprueban que la empresa considera en gran medida los intereses de sus empleados.

11) ¿Qué aspectos considera que es más importante en la motivación del personal?

Objetivo: Señalar el aspecto más importante que los empleados consideran que es para la motivación personal.

Tabla N°11

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|-----------------------|--------------|-------------------|
| Retribución económica | 10 | 30% |
| Crecimiento laboral | 13 | 39% |
| Crecimiento personal | 10 | 30% |
| TOTAL | 33 | 100% |



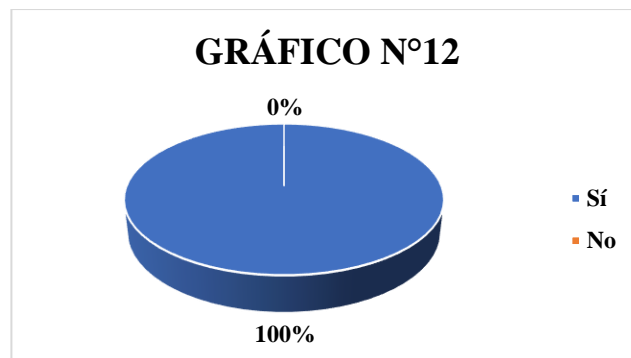
Interpretación: Aquí podemos ver que como el personal se siente satisfecho de los incentivos que la empresa proporciona, la mayoría busca el crecimiento laboral.

12) ¿Ha tenido la oportunidad de aprender y crecer dentro de la empresa?

Objetivo: Saber si la empresa les ha brindado la oportunidad de crecer y aprender.

Tabla N°12

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|------------------|--------------|-------------------|
| Sí | 33 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 33 | 100% |



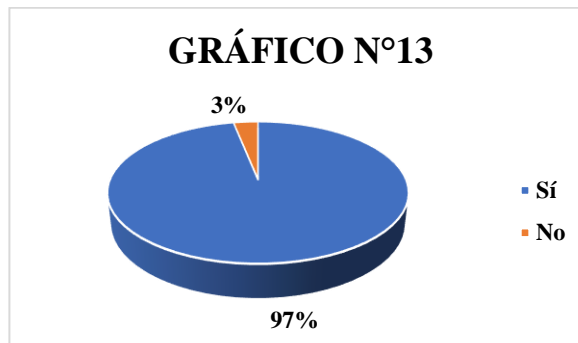
Interpretación: Todos los empleados muestran un alto grado de satisfacción de pertenecer a la empresa, porque su crecimiento ha sido de manera integral y constante.

13) ¿Considera que su empresa ha proporcionado las herramientas y condiciones necesarias para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Indicar si los empleados reciben las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo con normalidad.

Tabla N°13

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|------------------|--------------|-------------------|
| Sí | 32 | 97% |
| No | 1 | 3% |
| TOTAL | 33 | 100% |



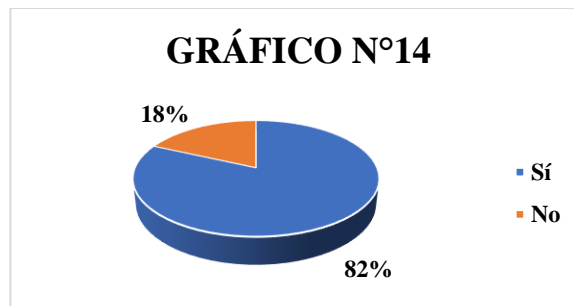
Interpretación: Se puede apreciar una vez más que la empresa ha tomado en cuenta el desarrollo laboral de cada empleado, y ha proporcionado las herramientas adecuadas y necesarias para el desempeño de sus empleados y su crecimiento laboral.

14) ¿Ha invertido la empresa en su crecimiento profesional?

Objetivo: Establecer si la empresa invierte en el crecimiento profesional de sus empleados.

Tabla N°14

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| Sí | 27 | 82% |
| No | 6 | 18% |
| TOTAL | 33 | 100% |



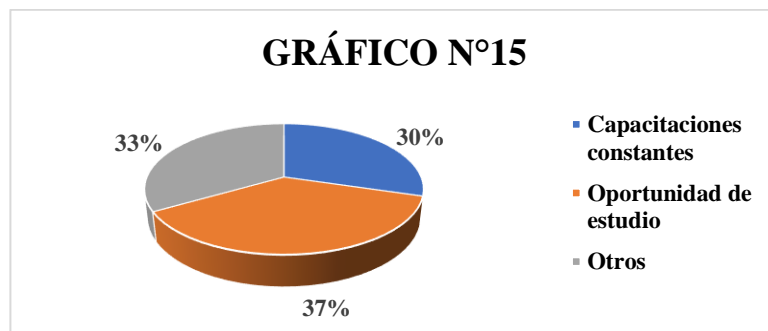
Interpretación: Además de incentivar a sus empleados a un crecimiento laboral, la empresa ha invertido en el crecimiento profesional del 82% de los encuestados, originando así el desarrollo integral de ellos, para que aporten un valor agregado en cada actividad que desempeñan en su respectiva área.

15) De las siguientes opciones, ¿cuáles aspectos considera que han ayudado a su crecimiento profesional?

Objetivo: Conocer algunos aspectos que la empresa ha ayudado a sus empleados en su crecimiento profesional.

Tabla N°15

| CATEGORIA | TOTAL | PORCENTAJE % |
|---------------------------|--------------|------------------------|
| Capacitaciones constantes | 8 | 30% |
| Oportunidad de estudio | 10 | 37% |
| Otros | 9 | 33% |
| TOTAL | 27 | 100% |



Interpretación: La empresa se mantiene flexible a las oportunidades de crecimiento profesional y laboral de sus empleados, esto lo demuestra el 69% de los resultados obtenidos.