

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



“MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARÍA MAGDALENA ELÍAS DE BONILLA

JOSÉ MIGUEL VALENCIA RAMÍREZ

JOSÉ EDUARDO GARCÍA SORIANO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia de Amaya

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios todo poderoso por darme fortaleza y la oportunidad de culminar mis estudios, a mi familia por el apoyo incondicional y la comprensión que me brindaron durante el desarrollo de mi carrera, a mis amigos y compañeros que de alguna manera me brindaron su apoyo.

**MARÍA MAGDALENA ELÍAS DE BONILLA**

Deseo agradecer primeramente al Dios Todopoderoso por mantenerme con vida, salud y por haberme dado sabiduría durante el desarrollo de mi carrera. Asimismo, quiero agradecer a toda mi familia, en especial a mis padres, también a mis amigos y compañeros por brindarme su apoyo incondicional.

**JOSÉ MIGUEL VALENCIA RAMÍREZ**

Agradezco a Jehová Dios de los ejércitos por ser el centro de mi vida y la principal fuente de mi inspiración, a mis padres por su sacrificio y por haber confiado en mí, a mis hermanos especialmente a René Soriano por su apoyo incondicional. A mis amigos por haberme brindado su apoyo y cariño en todo momento.

**JOSÉ EDUARDO GARCÍA SORIANO**

# ÍNDICE

PÁGINA

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y MARCO DE REFERENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO.....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	2
3. LA CABECERA MUNICIPAL.....	2
4. POBLACIÓN .....	3
5. SERVICIOS BÁSICOS DEL MUNICIPIO.....	3
B. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.....	4
1. MISIÓN.....	5
2. VISIÓN.....	5
3. OBJETIVOS .....	6
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO' .....	8
5. FUNCIONES PRINCIPALES.....	9
6. SERVICIOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	10
7. BASE LEGAL DE LAS MUNICIPALIDADES .....	10
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
1. ANTECEDENTES .....	15
2. DEFINICIONES .....	16
3. IMPORTANCIA.....	17
4. CARACTERÍSTICAS .....	18
5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
D. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	22

E. GENERALIDADES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	23
1. DEFINICIÓN.....	23
2. CARACTERÍSTICAS.....	24
3. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
F. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
1. DEFINICIONES.....	26
2. IMPORTANCIA.....	27
3. OBJETIVOS.....	28
4. POLÍTICAS.....	29
5. DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	31

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, PARA ELABORAR LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. IMPORTANCIA.....	34
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
GENERAL.....	35
ESPECÍFICOS.....	35
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
1. MÉTODO CIENTÍFICO.....	35
2. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO.....	36
3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	40
6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	44
8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	45
9. ALCANCES Y LIMITANTES.....	46

D. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.....	48
1. Análisis de la Cultura Organizacional.....	48
2. Análisis del Estilo de autoridad.....	48
3. Análisis de los Esquemas motivacionales.....	49
4. Análisis de las Comunicaciones.....	52
5. Análisis de los Procesos de influencia.....	52
6. Análisis de los Procesos de toma de decisiones.....	53
7. Análisis de los Procesos de planificación.....	53
8. Análisis de los Procesos de control.....	53
9. Análisis de los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.....	54
10. Análisis de las Remuneraciones.....	54
11. Análisis de los Reconocimientos.....	55
12. Análisis de los Conflictos.....	55
13. Análisis de las Relaciones humanas.....	55
14. Análisis de la Responsabilidad.....	56
15. Análisis del Ambiente físico.....	56
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59

### CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA.....	65
B. OBJETIVOS.....	66
GENERAL.....	66
ESPECÍFICOS.....	66
C. POLÍTICAS DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	67
D. ESCENARIO PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.....	68
1. Cultura Organizacional.....	68

2. Tipo de liderazgo .....	70
3. Programas de motivación.....	73
4. Estilos comunicacionales.....	75
5. Procesos de Influencia .....	77
6. Toma de decisiones.....	80
7. Inclusión en el proceso de planificación .....	81
8. Auditoría interna .....	83
9. Conocimiento de las actividades del puesto de trabajo.....	84
10. Distribución salarial.....	85
11. Programa de reconocimientos.....	87
12. Resolución de conflictos.....	90
13. Normas de convivencia.....	92
14. Responsabilidad en el trabajo.....	94
15. Remodelación del ambiente físico.....	97
E. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	103
1. Plan de capacitación en Liderazgo.....	103
2. Plan de capacitación en Administración de Recursos Humanos .....	105
3. Plan de capacitación sobre toma de decisiones y pro- actividad .....	108
F. CUADRO RESUMEN DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	110
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	110
1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	

## **RESUMEN**

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tiene como objetivo establecer un modelo de desarrollo económico y social basado en una administración municipal eficiente, transparente, participativa, equitativa, que fomente principios y valores para transformar la vida de la población en el municipio. Por tal razón es necesario que en la Alcaldía exista un adecuado clima organizacional, ya que un personal que se sienta motivado y cómodo en su trabajo es capaz de brindar resultados satisfactorios que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales.

A continuación se presentan los objetivos que se persiguen con la investigación.

### **GENERAL**

Proponer un modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

### **ESPECÍFICOS**

1. Identificar la bibliografía necesaria sobre el clima organizacional para tener un marco de referencia que oriente la investigación.



2. Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.
3. Elaborar un modelo de clima organizacional que mejore la eficiencia laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía.

El trabajo de investigación se realizó utilizando el método científico, siguiendo sistemáticamente una serie de pasos con el fin de explicar la incidencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de la Alcaldía. Se utilizaron métodos auxiliares al método científico, los cuales fueron el analítico y el deductivo. El método analítico permite hacer una operación mental de dividir un todo en sus partes, mientras que el método deductivo es la conclusión que se formula sobre un caso particular partiendo de lo general. Además el tipo de investigación fue el descriptivo, el cual consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. y el diseño utilizado fue el no experimental ya que solamente se observaron las variables tal como se dan en su ambiente natural.

A continuación se presentan las principales recomendaciones del estudio realizado:

- Es necesario hacer una redistribución del espacio físico, debido a que hay unidades en las que no se cuenta con el espacio suficiente para realizar sus actividades.

- Otorgar reconocimientos a aquellos empleados que presenten un desempeño sobresaliente.
- Realizar evaluaciones de los empleados hacia los jefes para detectar posibles irregularidades en el trato que el personal está recibiendo.

## INTRODUCCIÓN

En toda institución es necesario que exista un adecuado ambiente de trabajo, ya que éste determina en gran medida la satisfacción y motivación de los empleados en su trabajo, influyendo directamente en la efectividad de toda organización.

El clima organizacional no está determinado únicamente por las condiciones físicas de trabajo que ofrece cada organización, sino que también es necesario prestar atención a aquellas situaciones como la relación entre compañeros, el trato de los jefes hacia los empleados y viceversa, el liderazgo, entre otros. El presente trabajo incluye los aspectos más sensibles del clima organizacional que es necesario implementar en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

El capítulo número uno contiene toda aquella información relacionada con la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, tales como: historia, misión, visión, objetivos, servicios que presta, entre otros. Asimismo, se presentan las generalidades y aspectos más relevantes relacionados con el clima organizacional, la cultura organizacional y la administración de recursos humanos.

El capítulo número dos presenta la metodología empleada en la investigación, así como el diagnóstico realizado con las opiniones de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía, analizando en forma separada los factores del clima

organizacional para determinar aquellas áreas de la institución que presentan mayores deficiencias en cuanto al ambiente de trabajo.

El capítulo número tres contiene una serie de propuestas enfocadas a mejorar el clima organizacional en la Alcaldía, las cuales fueron elaboradas tomando como base los resultados obtenidos con el diagnóstico realizado en el capítulo dos. Dichas propuestas están orientadas a fortalecer aspectos tales como, el liderazgo, la cultura organizacional, la motivación laboral, el compañerismo, el ambiente físico de trabajo, entre otros.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y MARCO DE REFERENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO**

##### **1. ANTECEDENTES**

"Cuscatancingo fue municipio del departamento de San Salvador, del 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835, y durante ese lapso sufrió mucho a consecuencia del sitio que en 1828, puso el ejército federal a la ciudad de San Salvador y del contrasitio que el ejército salvadoreño puso a los sitiadores en Mejicanos. En efecto: Cuscatancingo fue incendiado por los contendientes casi totalmente, perdiéndose en esta catástrofe los títulos ejidales de la población extendida por el rey de España y otros tesoros históricos.

A raíz de este suceso la mayoría de sus vecinos se refugió en las faldas del volcán de San Salvador y allí vivieron dispersos sin retornar nunca a sus viejos hogares. Desde el 8 de enero de 1835 hasta el 30 de julio de 1839, perteneció al Distrito Federal de la República de Centroamérica. Por Decreto Legislativo del 28 de febrero de 1901, se extinguió el municipio de Cuscatancingo y esta antiquísima población se anexó a la

ciudad de San Salvador, en concepto de barrio. La anterior disposición del gobierno motivó una fuerte y acalorada protesta de parte de los vecinos de Cuscatancingo, quienes durante la administración de don Pedro José Escalón y por Decreto Legislativo del 31 de marzo de 1903, consiguieron que el poblado referido se erigiera nuevamente en pueblo. Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Cuscatancingo, el título de ciudad"<sup>1</sup>.

## **2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

El Municipio de Cuscatancingo está limitado por los municipios siguientes: Al Norte por Mejicanos y Ciudad Delgado; al Este por Ciudad Delgado; al Sur por San Salvador y al Oeste por Mejicanos, su río más importante es el San Antonio; carece de rasgos orográficos sobresalientes<sup>2</sup>.

## **3. LA CABECERA MUNICIPAL**

La cabecera de este municipio es la ciudad de Cuscatancingo, situada a 3.0 kilómetros de la ciudad de San Salvador con una elevación promedio de 640 metros sobre el nivel del mar. Sus calles son pavimentadas, adoquinadas, fraguada, mixta fraguada y

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional, 2009-2012, de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

<sup>2</sup> Revista Cuscatancingo "Fiestas patronales 2008", de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

algunas de tierra, siendo las más importantes La Central y El Calvario.

La ciudad se divide en los siguientes barrios: El Centro y El Calvario. Las fiestas patronales las celebran el 8 de diciembre en honor a la Inmaculada Concepción de María, entre los servicios públicos con que cuenta el municipio, podemos mencionar: Alcaldía Municipal, Energía Eléctrica, Agua Potable, Telecomunicaciones, Unidad de Salud, Juzgado de Paz, Mercado Municipal, Policía Nacional Civil, Iglesias, Centros Educativos, Cementerio y Transporte Colectivo, entre otros<sup>3</sup>.

#### **4. POBLACIÓN**

Según el censo del 2007, Cuscatancingo cuenta con 66,400 habitantes (de los cuales 30,782 son hombres y 35,618 son mujeres), ocupando el puesto número 19 en la población nacional<sup>4</sup>.

#### **5. SERVICIOS BÁSICOS DEL MUNICIPIO**

- Telecomunicaciones, servicio prestado por TELECOM y SALNET
- Energía Eléctrica, servicio prestado por CAESS
- Agua potable, suministrado por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)

---

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Censo de población y vivienda 2007, cuadro 3, Ministerio de Economía a Través de la Dirección General de Estadística y Censos.

- Unidad de Salud y Clínica Comunal ISSS
- Transporte urbano e intermunicipal
- Juzgado de Paz
- Cementerios
- Mercado
- Seguridad Pública, prestado por la Policía Nacional Civil
- Centros Educativos de parvularia, primaria, bachillerato y centros educativos privados
- Canchas de basquetbol y futbol
- Centros de rehabilitación de alcohólicos y drogadictos
- Iglesias católica y protestante
- Casas comunales
- Escuela de danza
- Escuela de karate y boxeo
- Casa de la niñez y juventud<sup>5</sup>.

## **B. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

Por ley, el 28 de Febrero de 1901 se agregó a San Antonio Cuscatancingo como barrio de San Salvador; pero el 31 de Marzo de 1903 recuperó su rango de pueblo. En la actualidad, desde el

---

<sup>5</sup> Revista Cuscatancingo “Fiestas Patronales 2008”, de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y boletín número ocho “Construyendo Seguridad y Desarrollo, Agosto 2008”.



24 de Octubre 1996, ostenta el título de Ciudad de Cuscatancingo. La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo fue creada en 1903 bajo Decreto Legislativo. En la actualidad está bajo el gobierno del FMLN y el funcionario (Alcalde) que está al frente de esta institución es el Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín, para el período comprendido del 1° de Mayo 2012 al 30 de Abril de 2015.

### **1. MISIÓN**

“Somos un gobierno municipal con una administración eficiente y transparente, que brinda servicios de calidad, con proyección humana tomando en cuenta la participación ciudadana, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de la población”<sup>6</sup>

### **2. VISIÓN**

“Ser una institución rectora del Desarrollo Local en todas las dimensiones, fuerte, unificada, que brinde atención a las expectativas sociales, económicas y culturales de la población, con transparencia, eficiencia, eficacia, amplia participación ciudadana, gestión de riesgos y en armonía con el medio ambiente”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Plan Estratégico Institucional, 2009-2012, de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

<sup>7</sup> Idem.

### **3. OBJETIVOS**

#### **GENERAL**

Establecer un modelo de desarrollo económico y social basado en una administración municipal eficiente, transparente, participativa, equitativa, que fomente principios y valores para transformar la vida de la población en el municipio.

#### **ESPECÍFICOS**

1. Consolidar los programas y proyectos sociales impulsados por el ente rector, en estrecha articulación con las políticas nacionales, para llevar un mejor desarrollo social al municipio.
2. Contribuir al establecimiento de un Modelo de Desarrollo Económico Local Alternativo, mediante un proceso organizativo de los sectores potencialmente productivos, para mejorar la calidad de vida de los mismos.
3. Fortalecer la capacidad técnica e institucional, creando instrumentos que garanticen la coordinación para agilizar los procesos administrativos, financieros y comunicacionales, que faciliten una atención esmerada y de calidad a la población.
4. Contribuir a establecer un municipio saludable en armonía con el medio ambiente, la gestión de riesgos en el municipio de Cuscatancingo coordinando y maximizando los recursos Institucionales.

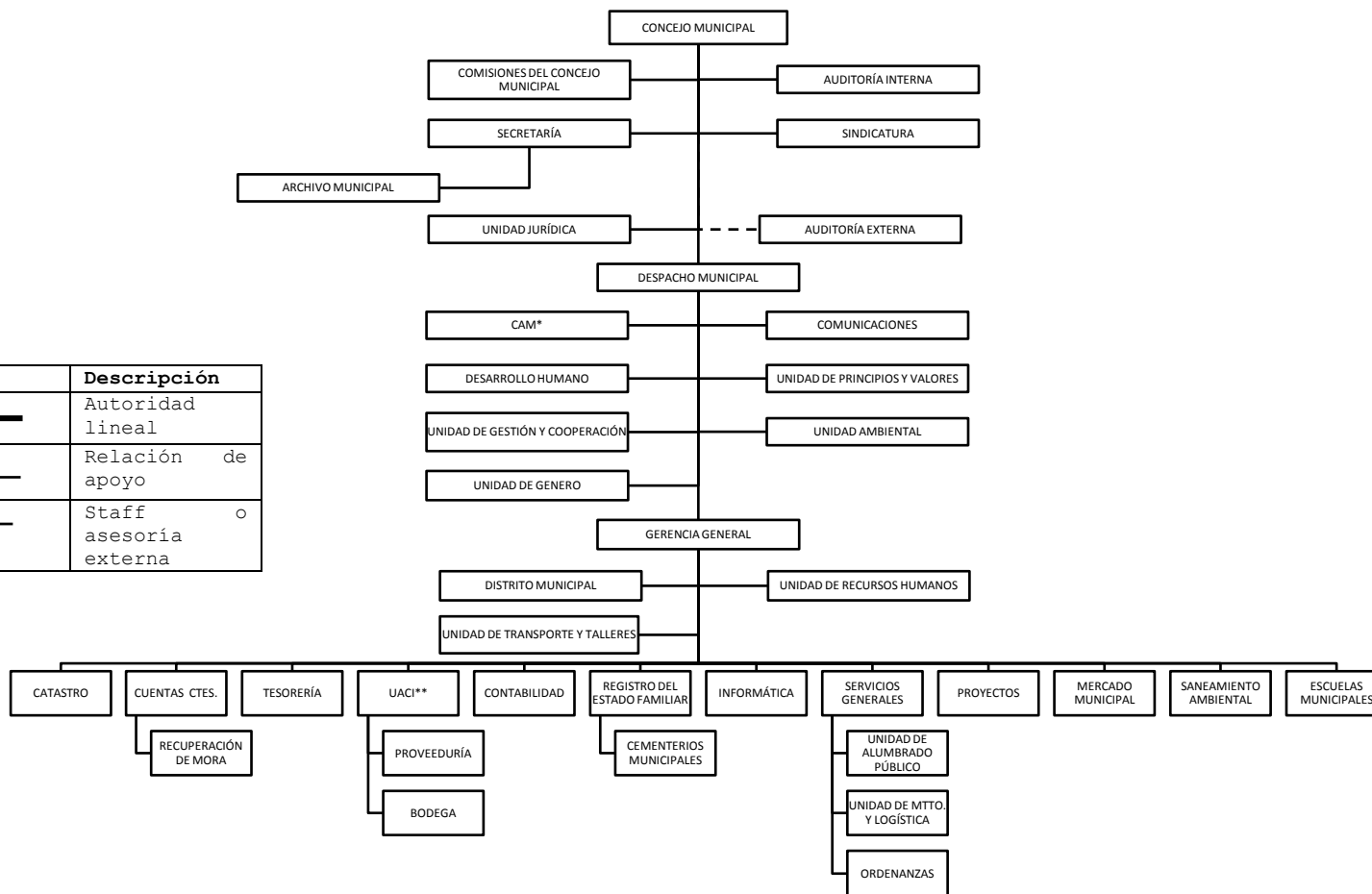
5. Crear una política de ordenamiento territorial municipal con enfoque de gestión de riesgos que garantice autonomía territorial así como de la libertad de asociación, orientada a decidir de forma inclusiva y participativa, el uso y usufructo responsable del territorio y sus recursos de manera ambientalmente sostenible, buscando conciliar las necesidades sociales y de desarrollo económico productivo con las capacidades del territorio de Cuscatancingo<sup>8</sup>”

---

<sup>8</sup> Idem.

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO<sup>9</sup>

Línea	Descripción
—	Autoridad lineal
— — —	Relación de apoyo
- - - - -	Staff asesoría o asesoría externa



<sup>9</sup>Idem.

\*Cuerpo de Agentes Metropolitanos  
 \*\* Unidad de Adquisiciones y contrataciones Institucional

## **5. FUNCIONES PRINCIPALES**

El Alcalde Municipal tiene entre sus funciones la administración de la Municipalidad como lo establece el Art. 48 del Código Municipal.

Para operar, el Concejo Municipal, ha constituido Comisiones Municipales las cuales son: Participación Ciudadana; Fortalecimiento Institucional; Salud y Medio Ambiente; Juventud y Deportes; Educación y Cultura; Proyectos y Compras; Mercado; Apoyo a la Unidad de Principios y Valores; Comisión de Género y La Comisión de Plantel y Talleres, todas para ejecutar actividades que obedecen a las orientaciones asignadas por el Concejo.

El Concejo Municipal tiene entre sus funciones principales cumplir con las facultades y obligaciones establecidas en los Artículos 30 y 31 del Código Municipal.

La Sindicatura tiene entre sus funciones cumplir con las atribuciones y deberes que le determine el Art. 51 del Código Municipal, además de las que corresponden como miembro del Concejo Municipal.

El Secretario Municipal tiene entre sus funciones cumplir con los deberes que le determina el Art. 55 del Código Municipal.

Se tienen un total de 248 empleados permanentes (165 hombres y 83 mujeres), además 13 eventuales 11 hombres y 2 mujeres<sup>10</sup>.

## **6. SERVICIOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

- Alumbrado público
- Pavimentos
- Registro del estado familiar
- Barrido de calles
- Recolección de basura
- Disposición final de desechos sólidos
- Mercado municipal
- 3 escuelas municipales<sup>11</sup>.

## **7. BASE LEGAL DE LAS MUNICIPALIDADES**

Las municipalidades en el país tienen que aceptar las diferentes disposiciones legales que se encuentran dispersas en una gran cantidad de leyes que regulan el funcionamiento del municipio y el de sus funcionarios; siendo las principales:

**Constitución de la República de El Salvador.** Decreto Constitucional N°38, del 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial N°234, Tomo N°281, fecha 16 de diciembre de 1983.

---

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Boletín número ocho "Construyendo Seguridad y Desarrollo, agosto 2008".

A continuación se presentan algunos artículos de la Constitución de la República de El Salvador que regulan el accionar de las Alcaldías.

**Art. 202.-** Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

**Art. 203.-** Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

**Art. 204.-** La autonomía del Municipio comprende:

1°.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2°.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3°.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4°.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5°.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6°.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Código Municipal.** Decreto Legislativo N°274, fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N°23, Tomo 290, fecha 5 de febrero de 1986.

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

**Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Decreto Legislativo N°868, fecha 5 de abril de



2000, Diario Oficial N°88, Tomo 347, fecha 15 de mayo de 2000. Esta ley regula todos los aspectos relacionados con las adquisiciones y contrataciones de la administración pública, por lo cual las Alcaldías también son regidas por ella y deben acatar sus disposiciones.

**Ley de Corte de Cuentas de la República.** Decreto Legislativo N°438, fecha 31 de agosto de 1995, Diario Oficial N°176, Tomo 328, fecha 25 de septiembre de 1995. Esta ley establece que la Corte de Cuentas de la República, es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular, así como de la gestión económica de las entidades.

**Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).** Decreto Legislativo N°516, fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N°7, Tomo 330, fecha 11 de enero de 1996. Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público; además establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

**Ley General Tributaria Municipal.** Decreto Legislativo N°: 86, Fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial 242, Tomo 313, Publicación 21 de diciembre de 1991, Reformas: Decreto

Legislativo N° 963, del 15 de febrero del 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, Tomo 370, del 10 de marzo del 2006. La finalidad de esta ley es establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercer y desarrollar su potestad tributaria.

**Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal.** Decreto Legislativo N° 930, Fecha: 21 de diciembre de 2005, Diario Oficial 238, Tomo 369, Publicación 21 de diciembre de 2005.

Esta ley tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.

**Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).** Decreto Legislativo N° 74, Fecha: 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial 176, Tomo 300, Publicación 23 de septiembre de 1988. Esta ley regula la asignación de fondos del presupuesto general de la nación a los diferentes municipios del país.

**Ley de Creación del Fondo de Inversión Social FIS - FISDL.** Decreto Legislativo N° 610, Fecha: 31 de octubre de 1990, Diario Oficial 262, Tomo 309, Publicación 16 de noviembre de 1990. Con esta ley se procura promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales.

## **C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. ANTECEDENTES**

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de pasos para analizarlo, los cuales están enfocados principalmente en las personas y en la organización, analizando de éstas las actitudes, los objetivos, las tácticas, los desafíos económicos y la historia.

Según Forehand y von Gilmer (1964) El clima organizacional, es el "conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas de la organización". Sin embargo, Taguiri (1968) lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes. Taguiri prefirió hacer mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Adrian Furham (2009), "Psicología Organizacional", 4ª reimpresión, p. 602-604, México, Editorial Alfaomega.

## 2. DEFINICIONES

- Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo<sup>13</sup>.
- El clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento<sup>14</sup>.
- El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Darío Rodríguez Mansilla (2005), “Diagnóstico Organizacional”, 6ª edición, p. 161, México, Editorial Alfaomega.

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato (2004), “Comportamiento Organizacional”, 1ª edición, p. 345, México, Editorial International Thomson.

<sup>15</sup> Gestipolis, (<http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>), 04-06-2012

Dadas las definiciones anteriores se puede concluir que el clima organizacional representa la percepción que los miembros de una organización tienen sobre el ambiente laboral que los rodea, tomando en cuenta aspectos como el ambiente físico, la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo y la comunicación. Por lo tanto es importante que las empresas presten atención a las condiciones del ambiente que prevalece en la organización, ya que éstas pueden ser factores muy influyentes en el desempeño laboral.

### **3. IMPORTANCIA**

El potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, entre otros. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen<sup>16</sup>.

#### **4. CARACTERÍSTICAS**

El clima organizacional se caracteriza por:

1. El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

---

<sup>16</sup> Psicología y empresa (<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>), 04-06-2012.

2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
4. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección,

políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.

7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga altos índices de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.
8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración<sup>17</sup>.

## **5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Muchos autores proponen dimensiones para medir el clima organizacional, pero los más utilizados son las de Likert y las de Litwin y Stringer.

Likert considera las siguientes dimensiones del clima organizacional:

---

<sup>17</sup> Darío Rodríguez Mansilla (2005), "Diagnóstico Organizacional", 6ª edición, p. 162-163, México, Editorial Alfaomega.



1. Estilos de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
2. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
3. Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
4. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización
5. Procesos de toma de decisiones: formas del proceso decisonal, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisonales y de ejecución.
6. Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlo.
7. Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Por otra parte Litwin y Stringer toman en cuenta las siguientes dimensiones:

1. Estructura organizacional: reglamento, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: grado en que la organización es percibida, otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización<sup>18</sup>.

#### **D. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

---

<sup>18</sup> Darío Rodríguez Mansilla, Op. Cit. P. 169-170

- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.<sup>19</sup>.

Para poder entender plenamente el concepto de clima organizacional es necesario tomar en cuenta todas las variables relacionadas con éste, ya que este es un tema muy amplio y para poder obtener buenos resultados de la investigación se requiere estudiarlo de manera completa.

## **E. GENERALIDADES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1. DEFINICIÓN**

La Cultura organizacional, se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Darío Rodríguez Mansilla, Op. Cit. P. 161

<sup>20</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)

## **2. CARACTERÍSTICAS**

Existen siete características que al ser combinadas y acopladas, revela la esencia de la cultura de una organización.

### **a) Autonomía individual.**

El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

### **b) Estructura**

El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para regular y controlar el comportamiento del empleado.

### **c) Apoyo**

El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

### **d) Identidad**

El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

### **e) Desempeño-premio**

El grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.

#### **f) Tolerancia del conflicto**

Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

#### **g) Tolerancia del riesgo**

El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

### **3. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización, entre las cuales se pueden mencionar:

- Definir los límites, es decir, establecer distinciones entre una organización y las otras.
- Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementar la estabilidad del sistema social.

- Controlar y dar sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento<sup>21</sup>.

La cultura organizacional tiene una gran influencia sobre el clima organizacional de cada entidad, ya que donde exista una mala cultura, también existirá un mal clima laboral. Por lo tanto, no se puede tratar de crear un buen clima organizacional sin poner énfasis en aspectos relacionados con la cultura.

## **F. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. DEFINICIONES**

Gary Dessler ofrece la siguiente definición:

Se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa usted<sup>22</sup>.

Para William B. Werther Jr. Y Keith Davis, la administración de personal consiste en:

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins (1987), "Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones", 3ª edición, p. 440, 444, México, Prentice Hall.

<sup>22</sup> Gary Dessler (2001), "Administración de Personal", 8ª edición, p. 2, México, Prentice Hall.

Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores<sup>23</sup>.

Por otra parte R. Wayne Mondy y Robert M. Noe definen la administración de personal así:

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales<sup>24</sup>.

Partiendo de las definiciones anteriores se puede afirmar que la administración de personas es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar aquellos aspectos que tienen relación directa con el personal de una organización, buscando en todo momento alcanzar tanto los objetivos organizacionales así como los individuales.

## **2. IMPORTANCIA**

Existe una serie de proposiciones que permiten reflexionar sobre las bondades de contar con una administración de personas saludable y encaminada a lograr objetivos que beneficien a la organización y a las personas que la integran.

---

<sup>23</sup> William B. Werther Jr. Y Keith Davis (2000), "Administración de Personal y Recursos Humanos", 5ª edición, P. 6, México, Mc Graw Hill.

<sup>24</sup> R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997), "Administración de Recursos Humanos", 6a edición, P. 4, México, Prentice Hall.

- Se garantiza la obtención del ser humano en el momento oportuno.
- Se atrae a las personas más capacitadas del mercado.
- Se desarrolla el potencial del ser humano en beneficio mutuo.
- Ayuda a impulsar la estrategia seleccionada.
- Apoya en la diferenciación competitiva.
- Permite lograr resultados efectivos a través de las personas.
- Da asesoría a los mandos de línea en cuanto a la gestión de las personas.
- Motiva, orienta y apoya a las personas.
- Se convierte en un apoyo de asesoría para la gerencia general<sup>25</sup>.

### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a

---

<sup>25</sup> Alexis Serrano (2009), "Administración de Personas", 1ª edición, p. 6, El Salvador, Talleres Gráficos UCA.



los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles<sup>26</sup>.

En resumen se puede afirmar que la administración de recursos debe encargarse de mantener una buena coordinación de los esfuerzos individuales de los miembros del equipo de trabajo, orientados hacia un fin común.

#### **4. POLÍTICAS**

Las políticas de recursos humanos se refieren a los lineamientos que las organizaciones establecen para trabajar con sus miembros

---

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato (2000), "Administración de Recursos Humanos", 2ª edición, p. 123, Colombia, Mc Graw Hill.

y alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logre sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes.

- Políticas de alimentación [reclutamiento] de Recursos Humanos.
- Políticas de aplicación de Recursos Humanos.
- Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos.
- Políticas de desarrollo de Recursos Humanos.
- Políticas de control de Recursos Humanos<sup>27</sup>.

Es necesario que para la fijación de políticas sobre recursos humanos, la administración de la organización tome en cuenta la visión que pretende alcanzar y además que considere la opinión de los empleados que serán sometidos a ellas, para lograr así una mejor asimilación y aceptación de las políticas planteadas.

---

<sup>27</sup> Ibid p. 118-120

## 5. DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente de operaciones de la administración de recursos humanos es lo que se distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es muy diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización porque implica algunas dificultades.

Las dificultades básicas de la administración de recursos humanos son:

- La administración de recursos humanos tiene que ver con medios (recursos intermedios) y no con fines.
- La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas.
- Los recursos humanos no pertenecen solo al área de la administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes.
- La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo, el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.

- La administración de recursos humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y todo tipo de tarea o atribución.
- La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos.
- La dificultad de saber si la administración de recursos humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La administración de recursos humanos está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles<sup>28</sup>.

El recurso más complejo y más importante que toda organización posee es el recurso humano, por lo tanto es el que requiere mayor atención y cuidado a la hora de dirigirlo. Por lo que para mantener un adecuado clima organizacional es necesario tener conciencia de que cada empleado es diferente y reacciona de diversas formas a diferentes estímulos. Debido a esto los

---

<sup>28</sup> Ibid p. 123-124

administradores de recursos humanos deben tener un amplio conocimiento sobre técnicas que contribuyan a brindar un mejor trato al personal, que logre traducirse en motivación y mayor satisfacción de los empleados en su trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, PARA ELABORAR LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. IMPORTANCIA**

Cuando un empleado se siente motivado, valorado y satisfecho con su trabajo ofrece a la organización dinamismo, esfuerzo, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, de esta manera se obtienen mejores resultados y se alcanzan las metas establecidas en el corto y largo plazo. Todo lo contrario del empleado insatisfecho, que solo realiza sus actividades porque debe cumplirlas ya que para eso le pagan. Por lo tanto no da un valor agregado a su desempeño y con mucha dificultad puede llegar a alcanzar las metas establecidas.

El presente estudio sobre clima organizacional, permite conocer en forma objetiva y sistemática, las opiniones de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar un diagnóstico que permita identificar de manera priorizada los factores del clima organizacional que tienen relación directa con la realización de las labores del personal y que por lo tanto inciden en su rendimiento.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **GENERAL**

Determinar la percepción que los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tienen acerca del clima organizacional en su entorno de trabajo.

### **ESPECÍFICOS**

1. Recolectar la información que presente la opinión de los empleados técnicos y administrativos acerca del clima organizacional que predomina en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo
2. Identificar los factores del clima organizacional que más afectan el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.
3. Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO CIENTÍFICO**

Para la realización de una investigación con objetividad y seriedad, se utilizó el método científico, con el cual se busca explicar si el clima organizacional incide en el rendimiento

laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, además se trata de establecer las relaciones entre la variable dependiente y la variable independiente planteadas en las hipótesis, siguiendo sistemáticamente una serie de pasos; los cuales permiten llegar hacia el objetivo que es la solución del problema.

## **2. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO**

### **a) MÉTODO ANALÍTICO**

Con este método se realizó un análisis de las variables e indicadores que tienen relación directa con el clima organizacional y permitió conocer de primera mano la situación actual respecto a esta temática dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Se puede decir que el método analítico, es aquel que consiste en una operación mental y tiene por objeto dividir un todo en sus respectivas partes, en este caso se dividió el clima organizacional en sus diferentes factores para estudiarlo de una forma adecuada. Este método permite realizar un análisis e interpretación de la información recopilada en la investigación.

### **b) MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo es el que más se apega a ésta investigación, debido a que primeramente permite realizar una indagación



general sobre el clima organizacional y posteriormente permite la identificación de aquellos factores que inciden directamente sobre la temática en estudio dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Para tener un conocimiento más amplio, se puede decir que el método deductivo es la conclusión que se formula sobre un caso particular partiendo de lo general.

### **3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **a) PRIMARIAS**

En el proceso de recolección de información se utilizaron fuentes primarias, las cuales constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues constituyen los datos que se obtuvieron en el lugar donde se realizó el estudio.

Las técnicas utilizadas en la recolección de la información fueron las siguientes:

**Observación:** se utilizó la observación directa de las condiciones y gestión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, específicamente en el área técnica y administrativa, esto en lo que respecta al clima organizacional.

**La encuesta:** por ser uno de los procedimientos más usados en la investigación social, esta técnica ayuda a reunir de manera sistemática datos sobre el clima organizacional y se realizó a

través del contacto directo con los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo por medio de cuestionarios que se elaboraron con preguntas cerradas y de opción múltiple.

**Entrevista:** consiste en la obtención de información de forma directa, de parte del Gerente General y de la Jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo por medio de una guía de entrevista con preguntas estructuradas.

#### **b) SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias utilizadas fueron listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas, las cuales permitieron obtener la información existente acerca del clima organizacional de modo que sirvió de base para el desarrollo de la investigación en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

#### **c) TERCIARIAS**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron sitios web, tesis, revistas, publicaciones de periódicos, información gubernamental, dependencias del gobierno que realizan investigaciones; las cuales sirvieron como una guía para encontrar fuentes primarias o referencias que sean útiles.

## **4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) ENFOQUE CUANTITATIVO**

En la investigación sobre el clima organizacional, el enfoque utilizado es el cuantitativo, el cual usa la recolección de datos por medio de diferentes técnicas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento.

#### **(1) PROCESO**

Para el desarrollo del enfoque cuantitativo en la investigación sobre el clima organizacional se lleva a cabo el siguiente proceso:

1. Se plantea el problema de estudio, en este caso el clima organizacional, delimitando y concretando esta idea. Las preguntas de investigación tratan sobre cuestiones específicas.
2. Una vez planteado el problema de estudio, se realiza una revisión de la literatura existente sobre el clima organizacional.
3. Sobre la base de la revisión de la literatura se constituye un marco teórico acerca del clima organizacional.
4. De esta teoría se derivan hipótesis (supuestos que sirven como guía para orientar la investigación).

5. Para obtener resultados de la investigación se recolectan datos de los empleados del área técnica y administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, luego se analizan estos datos mediante procedimientos estadísticos.

## **(2) CARACTERÍSTICAS**

Para realizar de manera apropiada la investigación cuantitativa sobre el clima organizacional es necesario conocer las principales características de este enfoque para poder utilizarlo de manera correcta, las principales características son las siguientes:

- La aplicación del método hipotético-deductivo.
- La utilización de muestras representativas de sujetos.
- La medición objetiva de variables.
- La utilización de técnicas de recogida de datos cuantitativos con instrumentos como son los cuestionarios, las escalas, los test.
- La aplicación de la estadística en el análisis de datos<sup>29</sup>.

## **5. TIPO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

### **a) DESCRIPTIVO**

La investigación cuantitativa del estudio realizado sobre el clima organizacional, tiene un alcance descriptivo, el cual

---

<sup>29</sup> R. Muñoz Campos, (2011), "La Investigación Científica Paso a Paso", 4ª edición, p. 15, El Salvador, Talleres Gráficos UCA.

consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Con el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, los cuales se sometieron a un análisis.

### **b) CORRELACIONALES**

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa también se tuvo un alcance correlacional ya que con este se puede medir el grado de asociación entre el rendimiento laboral y el clima organizacional, estas variables están vinculadas a pesar de ser descritas de manera individual y están sujetas a que una depende de la otra. Es decir se mide y analiza la correlación por medio del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Sampieri, Collado, Lucio, (2006), "Metodología de la Investigación", 4ª edición, p. 105, México, Mc Graw Hill.

## **6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) NO EXPERIMENTAL**

El diseño de la investigación realizada es el no experimental, debido a que se llevó a cabo sin la manipulación tanto del clima organizacional como del rendimiento laboral y solo se observaron estos fenómenos tal como se dan en su ámbito natural.

Con lo anterior se entiende que para diseñar una investigación no experimental es de gran utilidad la revisión bibliográfica, la observación y la descripción de los fenómenos inmersos en el estudio<sup>31</sup>.

#### **(1) TRANSACCIONALES O TRANSVERSALES**

Por otra parte, se realizó un diseño de investigación transaccional, ya que la recolección de la información que se realizó con los empleados del área técnica y administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, fue en un tiempo único. El propósito de la investigación es describir como incide el clima organizacional en el rendimiento laboral en un momento dado.

La recopilación de la información se llevó a cabo en el mes de julio del año 2012, por lo que los resultados obtenidos del

---

<sup>31</sup> Sampieri, et al. P.205

Diagnóstico reflejan la situación actual del clima organizacional en ese período.

## (2) CORRELACIONALES - CAUSALES

Con el diseño de la investigación correlacional - causal, se pretende limitar el estudio únicamente a la observación y descripción de las variables, a modo de establecer la relación causal entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los empleados del área técnica y administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

La correlación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral puede abordarse reconociendo las causas y los efectos derivados de las variables en estudio, las cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

<b>Causa</b>		<b>Efecto</b>
Elaboración del Marco de referencia	→	Diagnóstico del estudio
Diagnóstico del estudio	→	Modelo de clima organizacional
Modelo de clima organizacional	→	Rendimiento laboral.

## 7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### a) UNIVERSO

El universo es el conjunto de toda la población objeto de estudio. En este caso es la totalidad de empleados de la Alcaldía

a) Delimitación del universo.

En el presente estudio se tomaron en cuenta los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

### b) MUESTRA

La muestra es un subgrupo del universo, es decir, se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla; dicha muestra fue calculada a través de una fórmula estadística para población finita debido al número de empleados técnicos y administrativos que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, el cual asciende a 90.

El tipo de muestra utilizada fue la probabilística, debido a que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

La fórmula utilizada para obtener el tamaño de muestra es:

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



Datos

Símbolo	Descripción	Valor	Porcentaje
n	Muestra	?	
Z	Nivel de confianza	1.65	90%
E	Error máximo permisible	0.05	5%
Q	Probabilidad de fracaso	0.5	50%
P	Probabilidad de éxito	0.5	50%
N	Universo	90	

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (90)}{(1.65)^2 (0.5) (0.5) + (90 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = 67.83 \approx 68 \text{ empleados}$$

## 8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### a) TABULACIÓN

La información recopilada mediante los cuestionarios fue tabulada haciendo referencia al objetivo que persigue cada pregunta, también se presenta la frecuencia de los grupos de respuesta, detallando su relación porcentual.

## **b) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Después de obtener los resultados de las preguntas se procedió a realizar observaciones acerca de las respuestas obtenidas resaltando los puntos más importantes de cada una. Dichas observaciones son la base para la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

## **9. ALCANCES Y LIMITANTES**

### **a) ALCANCES**

Durante la realización del diagnóstico, existió unidad en el equipo de investigación, ya que a pesar de las dificultades, contratiempos, compromisos y diferencias de pensamiento se logró trabajar coordinadamente, manteniendo una buena comunicación y buenas relaciones interpersonales al interior del grupo.

Por otra parte se contó con una excelente apertura por parte de las autoridades de la Alcaldía, lo cual permitió tener acceso a las diferentes áreas de trabajo para llevar a cabo el proceso de recolección de información de una forma oportuna, logrando alcanzar el número de cuestionarios previstos.

### **b) LIMITANTES**

Durante la recopilación de la información, existió falta de colaboración por parte de algunos empleados a la hora de llenar los cuestionarios, debido a que se notaba cierto temor para

contestar con sinceridad, en otros casos mostraron apatía para responder y otros manifestaron no tener tiempo para realizarlo.

Para llevar a cabo la investigación, surgieron muchas necesidades materiales y financieras tales como transporte, fotocopias, equipo informático, alimentación, entre otros. Por lo cual fue necesario hacer una reorientación de los recursos personales de cada miembro del equipo.

## **D. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

### **1. Análisis de la Cultura Organizacional**

#### **a) Misión, visión y valores**

Actualmente en las organizaciones la misión, visión y valores son elementos determinantes para lograr la identificación por parte de los empleados hacia la institución, por lo que el desconocimiento de estos puede provocar falta de compromiso con las metas institucionales. Del total de empleados encuestados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo el 93% afirma que conoce la misión, visión y valores que promueve dicha institución. Sin embargo la forma en que están redactados puede crear confusión en su interpretación y que por lo tanto las personas no se sientan identificados con estos. Según manifestó el Gerente General hasta la fecha los valores no han sido ampliamente difundidos al personal debido a que se han adoptado recientemente, sin embargo, el 89 % de los encuestados manifestaron ponerlos en práctica.

### **2. Análisis del Estilo de autoridad**

#### **a) Liderazgo**

En el siguiente análisis se pretende conocer la percepción que tienen los empleados de considerar a su jefe inmediato como un líder en su área de trabajo. Del total de encuestados, el 91 %

manifiesta estar total o parcialmente de acuerdo en que su jefe inmediato es un líder en el trabajo, por lo tanto se considera que la mayoría de los empleados están satisfechos con el estilo de autoridad que ejercen las diferentes jefaturas, mientras que un 9 % no se encuentra conforme con dicha afirmación, por lo que no consideran a su jefe inmediato como un líder.

### **3. Análisis de los Esquemas motivacionales**

#### **a) Incentivos**

La motivación es un elemento muy importante que permite a las organizaciones tener a sus colaboradores dispuestos a ejercer sus actividades con mucha más efectividad, por lo tanto, es importante conocer aquellos incentivos que logran motivar a los empleados. A continuación se presenta la preferencia que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con respecto a algunos incentivos.

#### **Incremento salarial**

Según lo expresado por el Gerente General, en la Alcaldía se maneja un manual de escalafón salarial, lo cual hace que los empleados le resten importancia a un incremento salarial como un elemento motivacional, esto queda en evidencia ya que dicho incentivo representa solo el 31% de las opiniones de los encuestados.

**Prestaciones adicionales a las de ley**

El 35% de los empleados encuestados dice sentirse incentivado por las prestaciones adicionales a las de ley, tales como bonos, celebraciones de fechas especiales y otros eventos.

**Buen trato**

Tener un buen trato por parte de las jefaturas, es un aspecto que motiva al 47% de los empleados encuestados, por lo tanto se puede afirmar que para los empleados es importante recibir un buen trato para sentirse motivados a realizar su trabajo.

**Estabilidad laboral**

La mayoría de los empleados asegura que la estabilidad laboral es el aspecto que más les motiva para realizar su trabajo, aunque eso dependa en parte de la continuidad de su partido político al frente de la comuna.

**Reconocimientos**

Solamente el 13% de las opiniones de los encuestados reflejan los reconocimientos como el elemento más motivador para realizar su trabajo. Según expresó el Gerente General los reconocimientos son verbales y en la mayoría de los casos se hacen a un departamento cuando este cumple satisfactoriamente alguna meta específica y no a personas en forma individual.

**Capacitaciones**

El gerente general expresó que después de cada evaluación al personal, se realizan capacitaciones para fortalecer las áreas más débiles de estos. El 41% de los resultados obtenidos presenta a las capacitaciones como un elemento motivacional.

**Comodidad en el trabajo**

El 29% de las opiniones coinciden en que este incentivo es el más motivador. Según lo observado, cada área de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias para realizar las diferentes tareas.

**Equipo adecuado**

El 35% de los resultados obtenidos reflejan que las unidades de trabajo cuentan con equipo adecuado, lo cual hace sentirse motivados a los empleados para realizar su trabajo, por lo tanto se puede afirmar que en general el personal de la Alcaldía cuenta con el mobiliario y equipo necesarios.

**Participación en las decisiones**

Gran parte de los empleados de la Alcaldía sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, ya que el 34% del total de las opiniones indican que la participación en las decisiones es uno de los elementos más motivantes.

**Ninguna**

Se puede afirmar que una pequeña parte de los empleados están desmotivados, debido a que el 4% de las opiniones obtenidas, reflejan que ninguno de los incentivos mencionados en la interrogante les motiva.

**4. Análisis de las Comunicaciones****a) Comunicación oficial y comunicación informal**

En la Alcaldía existe libertad para expresar ideas, ya que el 70% de los empleados afirman que tienen la oportunidad de comunicar sus opiniones sin temor, aunque estas estuvieran en desacuerdo con los jefes. Por otra parte el 69% de los empleados consideran que muy a menudo la comunicación informal es más creíble que la comunicación formal, lo cual indica que existen deficiencias en los mecanismos de información utilizados actualmente en la Alcaldía.

**5. Análisis de los Procesos de influencia****a) Favoritismos y privilegios**

El 52% de los empleados encuestados considera que existe favoritismo o privilegios en el trabajo por parte de algunos jefes hacia sus colaboradores, debido a relaciones de amistad. Por otra parte el 57% opina que en el proceso de selección y contratación de personal, influyen más las relaciones de amistad



que los conocimientos y habilidades de los aspirantes. Dicha situación puede estar generando descontento e inconformidad de parte de algunos empleados.

## **6. Análisis de los Procesos de toma de decisiones**

### **a) Delegación**

El 84% de los empleados encuestados manifiesta que siente libertad a la hora de tomar decisiones para realizar sus actividades cotidianas, y solamente un 16% afirma que necesita la autorización de su jefe para tomar decisiones con poca relevancia.

## **7. Análisis de los Procesos de planificación**

### **a) Participación**

Un gran número de empleados considera que en la mayoría de los casos sus ideas son tomadas en cuenta, de estos un 22% opina que sus ideas son tomadas en cuenta siempre. Por el contrario, un 7% afirma que nunca o casi nunca son tomadas en cuenta sus ideas.

## **8. Análisis de los Procesos de control**

### **a) Evaluación del desempeño**

El 81% de los encuestados cree que las evaluaciones del desempeño laboral se realizan de una manera adecuada y por lo tanto consideran que los resultados obtenidos con dichas evaluaciones son un fiel reflejo del desempeño de los empleados.

Mientras que un 19% opina que las evaluaciones no están en concordancia con el tipo de labores de cada unidad y que además éstas son realizadas por personas que no están familiarizadas con los procesos de trabajo.

## **9. Análisis de los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

### **a) Orientación**

Casi todos los empleados encuestados afirman que sí conocen las actividades y tareas de su puesto, lo cual refleja que ha existido una adecuada orientación de parte de las jefaturas hacia los empleados, y solamente un 4% expresa que no siempre tiene claridad en cuanto a la realización de su trabajo.

## **10. Análisis de las Remuneraciones**

### **a) Salario y prestaciones**

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que la mitad de los empleados (49%) se encuentran insatisfechos con el sueldo y las prestaciones que reciben por parte de la alcaldía. Mientras que el 51% dice sentirse satisfecho con el sueldo y las prestaciones. Por lo tanto esta situación puede afectar el compromiso y la lealtad a la institución.

Asimismo, en cuanto a la opinión de los empleados encuestados sobre la equidad salarial entre los diferentes puestos de la

Alcaldía, se puede decir que el 50% opina que si existe equidad salarial, mientras que un 50% afirma que no, esta situación puede causar inconformidad en los empleados ya que en algún momento pueden sentirse sub-valorados.

## **11. Análisis de los Reconocimientos**

### **a) Premiación al personal**

Un 62% de la opiniones reflejan que el reconocimiento a los empleados sobresalientes es muy poco o nulo, mientras que un 38% opina que en algunas ocasiones sí se dan reconocimientos. Según la opinión del Gerente General, los reconocimientos se realizan a nivel de unidades de trabajo y no individualmente.

## **12. Análisis de los Conflictos**

### **a) Manejo de conflictos**

Un 65% de los encuestados dice estar de acuerdo con la forma en que son manejados los conflictos en su departamento, mientras que un 35% considera que hace falta mejorar la forma de manejar los conflictos.

## **13. Análisis de las Relaciones humanas**

### **a) Compañerismo**

Un 68% de las opiniones reflejan que las relaciones entre los empleados de la Alcaldía son buenas y que existe un adecuado

compañerismo. Por otro lado el 32% opina que existen deficiencias en las relaciones entre los empleados.

#### **14. Análisis de la Responsabilidad**

##### **a) Cumplimiento de jornada laboral**

Un 35% esta parcial o totalmente de acuerdo, en que no existe un verdadero compromiso para realizar la jornada de trabajo completa, en cambio un 65% cree que si se respeta la jornada de trabajo. Esta situación puede causar inconformidad para algunos empleados que sí se esfuerzan por cubrir adecuadamente la jornada laboral.

#### **15. Análisis del Ambiente físico**

##### **a) Distribución del espacio físico de trabajo**

Del total de los encuestados, el 50% considera que su espacio físico está bien distribuido para realizar sus tareas, mientras que el resto percibe que su espacio físico está mal distribuido. Lo anterior pone de manifiesto que en muchas de las unidades existe una mala distribución del espacio, tomando en cuenta que la mayoría de unidades tienen un espacio reducido para trabajar.

##### **Espacio reducido**

Este es el factor del ambiente físico que según los encuestados les afecta más, ya que el 65% de las opiniones obtenidas resaltan la escasez de espacio en su área de trabajo. Por lo

tanto muchas personas pueden sentirse incomodas o desmotivadas para realizar su trabajo.

#### **Baños en mala ubicación**

Un 19% de los resultados obtenidos, presenta a los empleados descontentos con la ubicación de los baños, y preferirían que estos se encontraran en un lugar más adecuado.

#### **Limpieza**

Según los encuestados, este fue el segundo factor del espacio físico que más afecta su rendimiento laboral con un 34% de las opiniones. Algunas personas mencionaron que la limpieza no se realiza en el tiempo y forma adecuada.

#### **Iluminación**

Según los encuestados este es el factor del espacio físico que menos afecta su desempeño laboral, por lo tanto se puede afirmar que la iluminación en la Alcaldía es adecuada.

#### **Ventilación**

Este es uno de los factores del espacio físico que según los encuestados más afecta su desempeño laboral. Según lo observado, algunos departamentos no cuentan con aire acondicionado, por lo tanto el calor en algunas épocas del año, puede ser sofocante.

**Ruido**

El 29% de las opiniones de los encuestados, manifiestan que el ruido generado en los alrededores de la Alcaldía, afecta el rendimiento laboral del personal. Principalmente el ruido es generado por las unidades de transporte colectivo y el tráfico en general.

**Mobiliario y equipo inadecuado**

Este factor comparte el segundo lugar con el de limpieza como los que más afectan el desempeño laboral. Muchos empleados manifiestan que no cuentan con el equipo y mobiliario necesarios para realizar sus tareas, por lo que se pueden generar retrasos en cuanto a procesos de trabajo

**Infraestructura**

El 28% de las opiniones muestran que las condiciones de la infraestructura de los diferentes departamentos no es la adecuada, por lo que esto resta comodidad para realizar el trabajo.

**Desorden**

Este es uno de los factores del ambiente físico que menos afecta el rendimiento laboral, ya que muy pocos empleados consideran que su área de trabajo esta desordenada.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico del estudio realizado en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones, las cuales están enfocadas en cada uno de los factores del Clima Organizacional considerados en la presente investigación.

### **CONCLUSIONES**

1. En relación a la cultura organizacional, la gran mayoría de los empleados conocen la misión, visión y valores que promueve la Alcaldía, aunque existe un pequeño porcentaje que no los conoce. Por otro lado la misión y visión actuales son complejas y difíciles de recordar para el personal.
2. La percepción que la mayoría del personal tiene en cuanto al liderazgo de sus jefes, es muy buena, aunque algunos de los empleados están insatisfechos con el estilo de autoridad que ejercen las diferentes jefaturas.
3. Para la mayoría de los empleados, los incentivos más motivantes en su trabajo son la estabilidad laboral, el buen trato y las capacitaciones, entre otros.
4. En la Alcaldía existe libertad para que los empleados expresen sus opiniones, aunque muchas veces esto puede dar paso a la comunicación informal.

5. Un poco más de la mitad de los empleados considera que existe favoritismo tanto en el trato que se recibe en el trabajo, como en la contratación del personal, por lo tanto se puede concluir que en este aspecto existe mucha inconformidad por parte del personal.
6. La mayoría de los empleados se encuentran muy familiarizados con su trabajo, por lo tanto no se ven en la necesidad de consultar a su jefe para realizar sus actividades de menor importancia, sin embargo algunos empleados consideran que deben consultar siempre a su jefe para realizar su trabajo.
7. Gran parte de los empleados considera que sus ideas son valoradas y tomadas en cuenta en los procesos de planificación de la Alcaldía, no obstante todavía hay empleados que no se sienten incluidos en este proceso
8. En la Alcaldía existe una fuerte percepción de que las evaluaciones del desempeño son realizadas de forma adecuada, aunque existe una minoría que no está satisfecha con dicha afirmación.
9. Según los resultados, las jefaturas han ejercido una buena labor de dirección para dar a conocer a sus empleados las actividades y tareas que corresponden a sus puestos de trabajo, aunque todavía hay algunos empleados que aún no tienen suficiente claridad para realizar su trabajo.



10. Existe insatisfacción e inconformidad por parte de la mitad de los empleados en cuanto al sueldo, prestaciones y equidad salarial en los diferentes puestos de trabajo.
11. La mayoría de los empleados considera que su esfuerzo no es reconocido adecuadamente, ya que solo se premia el trabajo grupal y no el individual.
12. Gran parte de los empleados opinan que se utilizan adecuados mecanismos para la resolución de conflictos, aunque para algunos empleados, estos mecanismos deben mejorarse.
13. El compañerismo en la Alcaldía, para la mayoría de los empleados es satisfactorio, aunque existen algunos empleados que opinan que no es el adecuado.
14. La jornada de trabajo es realizada de una forma responsable según la mayor parte de los empleados, sin embargo una buena parte del personal considera que la jornada laboral no es respetada y que hace falta crear un mayor compromiso hacia la institución.
15. El espacio reducido en las instalaciones de la Alcaldía es lo que más afecta en el rendimiento laboral según la mayoría de los empleados, aunque también existen otros factores como la limpieza, el mobiliario y equipo y la ventilación que afectan el desempeño de los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

1. Realizar cambios en la misión visión y valores de la Alcaldía y luego promoverlos entre los empleados de las diferentes unidades.
2. Se recomienda capacitar a cada jefe de unidad para reforzar cualidades de liderazgo, además se pueden realizar reuniones en cada unidad de trabajo para reafirmar el liderazgo y fomentar la delegación de actividades.
3. Para lograr una mejor motivación al personal se propone otorgar otras prestaciones diferentes a las que ya se brindan, sobre todo en ocasiones tales como el nacimiento de un hijo, matrimonio, graduación u otro.
4. Para mejorar el flujo de la información hacia los empleados, se propone la creación de un grupo en la red social FACEBOOK, que propicie una mejor interacción entre empleados y jefes de la Alcaldía.
5. Realizar actividades de convivencia entre unidades de trabajo de la Alcaldía que involucren a todos sus empleados para lograr mayor cohesión en el equipo de trabajo.
6. Fomentar la delegación de responsabilidades hacia los empleados para que puedan obtener más confianza y estén más familiarizados con el trabajo.

7. Realizar reuniones en cada unidad de trabajo que permitan la participación de todos los empleados y tomar en cuenta sus ideas para el proceso de planificación.
8. Para garantizar que las evaluaciones van a brindar buenos resultados es necesario realizar métodos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de cada unidad de trabajo.
9. El conocimiento de las actividades del puesto de trabajo es muy importante por lo tanto se recomienda realizar reuniones en las cuales se puedan discutir con el empleado las tareas de su puesto.
10. Realizar una revisión del escalafón salarial para brindar mejores beneficios a los empleados, de acuerdo a la capacidad financiera de la Alcaldía, y de esta forma mejorar la satisfacción del personal.
11. Premiar al empleado más sobresaliente de la Alcaldía con un reconocimiento llamado "el empleado del mes", para fomentar el deseo de los empleados de realizar su trabajo de forma efectiva.
12. Buscar la resolución de conflictos mediante la negociación con ambas partes de modo que exista una confrontación entre las dos versiones y se logren los acuerdos que perjudiquen lo menos posible a ambas partes.

13. Organizar actividades de convivencia tales como torneos deportivos, excursiones, almuerzos y otros eventos que contribuyan a fomentar el compañerismo.
14. Para fomentar la responsabilidad en el trabajo se recomienda la asignación de metas diarias y semanales de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo.
15. Crear una comisión conformada por los jefes de las unidades de trabajo, la cual se encargará de realizar una evaluación del espacio físico para brindar recomendaciones sobre posibles remodelaciones que logren optimizar el uso del espacio en las instalaciones de la Alcaldía.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **A. IMPORTANCIA**

Comúnmente es comentado que el lugar de trabajo se constituye en el segundo hogar de las personas, debido a que diariamente conviven gran parte del día en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. De acuerdo a lo anterior, el tema del Clima Organizacional se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no existen dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El modelo del Clima Organizacional que se propone a continuación, reúne aspectos a mejorar de aquellos factores del clima organizacional que tienen una gran incidencia en el

rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía, en los cuales se detectaron deficiencias por medio del diagnóstico realizado.

## **B. OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proponer un modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador.

### **ESPECÍFICOS**

1. Analizar los datos obtenidos acerca de la percepción que los empleados técnicos y administrativos tienen sobre el clima organizacional que predomina en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
2. Determinar los elementos necesarios para elaborar un modelo de clima organizacional que permita mejorar el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
3. Elaborar un modelo de clima organizacional que mejore la eficiencia laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía.

### **C. POLÍTICAS DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. Todas las mejoras que se logren con este modelo de clima organizacional, deben estar enfocadas en la función social de la Alcaldía, con el fin de ofrecer una mejor atención al usuario, en los servicios que solicite.
2. Lograr un compromiso de los concejales, la gerencia y todos los empleados en el proceso de implementación y puesta en marcha del modelo de clima organizacional.
3. La gerencia de la Alcaldía será la encargada de la gestión de llevar a cabo la puesta en marcha del modelo de clima organizacional.
4. Gestionar en el Concejo Municipal, la orientación de los recursos necesarios para la implementación del modelo.
5. Realizar evaluaciones del clima organizacional una vez al año, siendo la unidad de recursos humanos la encargada de llevarla a cabo.
6. La implementación del modelo se realizará de forma gradual, en un período máximo de 3 meses, llevando a cabo las medidas que sean necesarias para adoptar por completo el modelo.

## **D. ESCENARIO PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO**

### **1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que regulan la manera en que estos interactúan unos con otros y con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y la manera adecuada de conseguirlos. Los valores de la organización contribuyen a formar normas, guías y expectativas que establecen los comportamientos apropiados de los trabajadores en determinadas situaciones y el control del comportamiento de los miembros de la organización entre sí.

La cultura organizacional es importante porque permite controlar y modelar a los empleados de una empresa, logrando de esta manera transmitir un sentido de identidad a sus miembros. Por esta razón es indispensable mejorar algunos aspectos relacionados con la cultura, y a continuación se presentan algunas sugerencias:

- Dar a conocer a los empleados de cada unidad la misión y visión de la Alcaldía por medio de la pega de afiches en cada unidad.
- De acuerdo con los datos observados se propone hacer cambios en la misión y visión actuales de la Alcaldía para



lograr que estas sean más fáciles de interpretar, y que logren motivar al personal.

Misión:

“Somos un gobierno municipal orientado a trabajar de forma honesta, imparcial y eficiente en beneficio de los habitantes del municipio, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de la población.”

Visión:

“Ser una institución líder en el desarrollo local que integre a todos los sectores de la sociedad, sirviendo como un modelo de gestión para las demás Alcaldías.”

- Lograr la adopción y difusión de los valores que regirán el comportamiento de los empleados dentro de la Alcaldía, promoviéndolos por medio de un mural que contenga información sobre los valores y en el cual se resalte el valor del mes. Se sugiere que dicho mural sea controlado por la unidad de Promoción de Valores.
- Se propone la adopción de un slogan que identifique la naturaleza del accionar de la Alcaldía. Dicho slogan puede ser: “Impulsando el Desarrollo Local”

## **2. Tipo de liderazgo**

El liderazgo se puede definir como el conjunto de capacidades que un individuo posee para influir en la mente de una o más personas, haciendo que su equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se puede decir que un líder tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder, por lo tanto es necesario conocer las características que un líder debe tener:

- El líder debe ser parte del grupo que lidera, compartiendo con los demás miembros las creencias, costumbres y valores que ahí existen.
- Tener la capacidad de llevar a cabo el trabajo que les exige a sus colaboradores.
- Tener la madurez de aceptar sus errores y el valor de admitirlos ante los demás.

- Saber motivar a los empleados para que realicen su trabajo de una manera efectiva y con entusiasmo.
- Ser imparcial en el trato con sus subordinados.
- Incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Para fortalecer las cualidades de líder de cada jefe de unidad, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un plan de capacitación enfocado a fortalecer las cualidades de líder de cada jefe de unidad, logrando potenciar el estilo de autoridad de cada uno para poder ejercer una mejor labor de dirección.

Detalles de la capacitación dirigida a los jefes de unidad.



Objetivo	Área a reforzar	Tiempo	Recursos	Costo	Lugar
Fortalecer las cualidades de liderazgo de los jefes de unidades de la Alcaldía	Liderazgo	Dos sábados en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.	Facilitador Materiales - Fotocopias - Lapiceros - plumones Refrigerio	\$400.00 \$6.00 \$3.00 \$2.25 \$50.00	Salón de usos múltiples de la Alcaldía.
			Total	\$461.25	

(Ver plan de capacitación en liderazgo)

- Realizar reuniones mensuales en cada unidad de trabajo que permitan ejercer al jefe su autoridad en la coordinación de las funciones de su departamento y que permitan reafirmar

la relación entre los colaboradores y el jefe. El día y el horario en que se realizaran estas reuniones será definido por el jefe de cada unidad, procurando interrumpir lo menos posible las actividades de mayor importancia.

Para que las reuniones de equipos de trabajo sean efectivas, a continuación se propone el siguiente modelo de agenda

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR EL SALVADOR</p>	
<p>Formato de agenda para realizar reunión de equipo de trabajo.</p>		
<p>Encargado: jefe de cada unidad</p>		
<p>Fecha: _____</p>		
<p><b>Duración</b></p>	<p><b>Actividad</b></p>	
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Convocatoria y palabras de bienvenida</p>	
<p><b>15 min.</b></p>	<p>Informe de tareas realizadas en el último mes</p>	
<p><b>15 min.</b></p>	<p>Tareas programadas para el próximo mes</p>	
<p><b>10 min.</b></p>	<p>Discusión de las tareas a realizar</p>	
<p><b>10 min.</b></p>	<p>Preguntas y sugerencias</p>	
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Despedida de la reunión.</p>	

- Fomentar la delegación de algunas responsabilidades de las unidades de trabajo a aquellos empleados que muestran un buen desempeño e iniciativa en el trabajo.

### **3. Programas de motivación**

La motivación laboral es un conjunto de fuerzas tanto intrínsecas como extrínsecas del ser humano, que lo conduce a tener un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

La motivación puede ser utilizada como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento humano, ésta cambia considerablemente de un individuo a otro y con mucha frecuencia debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en el rendimiento y comportamiento laboral. La motivación es clave para las organizaciones ya que ayuda a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y erradicar a aquellos que son improductivos. La motivación laboral se presenta por medio de la relación de recompensas o incentivos, y el rendimiento; ya que si el personal recibe prestaciones que cubran sus necesidades básicas, entonces el empleado se sentirá motivado a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, y le aportará ideas creativas e innovadoras a la institución, que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

A continuación se presenta una serie de recomendaciones que pueden ayudar a mejorar el grado de motivación del personal.

- Dotar de un seguro de vida y un seguro contra accidentes a los empleados que realizan trabajo de campo en las comunidades, debido al peligro que corren por los altos índices de delincuencia que se presentan en la zona.
- Brindar prestaciones especiales para acontecimientos personales, tales como nacimiento de un hijo, matrimonio, graduación o muerte de un pariente cercano.
- Dar diplomas de reconocimiento anualmente a empleados que hayan presentado un desempeño sobresaliente en su trabajo. Los criterios para otorgar este reconocimiento serán en base a las evaluaciones del desempeño que se realizan cada año. A continuación se propone el siguiente formato para el diploma de reconocimiento.

	<h2 style="margin: 0;">ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO</h2>	
<b>ESTA MENCIÓN SE CONCEDE A</b>		
<p style="font-style: italic; font-size: 1.2em;">Nombre de la persona premiada</p> <hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/>		
<b>COMO RECONOCIMIENTO POR SU EXCELENTE DESEMPEÑO</b>		
<hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/> <b>GERENTE GENERAL</b>	<hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/> <b>JEFE DE LA UNIDAD</b>	
<hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/> <b>ALCALDE</b>		<hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/> <b>FECHA</b>

- Entregar placas de reconocimiento a los jefes de las unidades que hayan realizado una labor sobresaliente. Los criterios para otorgar este reconocimiento serán en base a las evaluaciones que realizan los empleados a los jefes cada año, siendo el encargado de esto el Gerente General. A continuación se propone el siguiente formato para la placa de reconocimiento.



#### **4. Estilos comunicacionales**

La comunicación dentro de una organización suele darse entre niveles jerárquicos, es por ello que hay que resaltar la

importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, es decir, que debe haber una buena comunicación y cooperación entre los altos mandos y los trabajadores. Una buena comunicación organizacional puede generar efectividad y buen rendimiento en una institución.

Se puede señalar que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las entidades, es decir, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podrían afectar el normal desempeño de las actividades interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

Para contrarrestar la percepción que tienen los empleados sobre la importancia que tiene la comunicación informal en la Alcaldía, se propone lo siguiente:

- La creación de un mural con los Memorándum que emitan las diferentes jefaturas, fechas de eventos institucionales, noticias recientes acerca de las obras o actividades que la Alcaldía lleva a cabo en el municipio, y otra información importante.
- Crear un grupo de FACEBOOK cuyos miembros sean los empleados de la Alcaldía y en el cual se hagan publicaciones de interés para todo el personal, facilitando



de esta manera la interacción entre las diferentes unidades y sus miembros. (**Anexo 4**)

- No despedir a ningún empleado que exprese respetuosamente su opinión acerca de algún proceso de trabajo, ya que muchas veces los empleados dejan de opinar por temor a represalias o a ser despedidos.

## **5. Procesos de Influencia**

En algunos casos, la amistad entre jefe y subalterno da lugar a una serie de abusos de confianza, como pueden ser privilegios y ventajas sobre otros trabajadores, por lo que en cualquier escenario, se considera desfavorable fomentar este tipo de amistad. Por esto mismo las organizaciones no suelen alentar estas relaciones, ya sea por considerarlo algo fuera de lo laboral o por temor a que genere mal clima entre los otros compañeros.

Por otro lado, es necesario enfocarse en la selección y contratación del personal, ya que muchos empleados de la Alcaldía perciben que este proceso está más influenciado por relaciones de amistad que por capacidad, y por lo tanto es necesario revisar las técnicas utilizadas para ello, ya que éstas juegan un papel muy importante en el debido funcionamiento de la organización, por tal motivo, éstas tienen que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los

recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan acercarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos, además de pruebas de conocimiento para el puesto que se necesite.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden contribuir a controlar los procesos de influencia:

- Capacitar a los jefes en aquellos temas relacionados al trato del personal, para brindarlo de una forma imparcial, para que estos se sientan valorados y motivados a realizar su trabajo. También incluir la amistad y compañerismo como tema de capacitación, haciendo referencia a la diferencia que existe entre estas dos, ya que el trabajo no tiene como fin hacer amistades sino desempeñar una labor de la forma más agradable y satisfactoria con todas las personas con las que toca interactuar.

Objetivo	Área a reforzar	Tiempo	Recursos	Costo	Lugar
Fortalecer las relaciones interpersonales de los jefes de unidades y el trato que brinda al personal que labora en la Alcaldía.	Relaciones interpersonales y el trato al personal.	Dos sábados en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.	Facilitador Materiales - Fotocopias - Lapiceros Refrigerio	\$400.00 \$6.00 \$3.00 \$50.00	Salón de usos múltiples de la Alcaldía.
			Total	\$459.00	

(Ver plan de capacitación para la administración del personal)

- Realizar evaluaciones de los empleados hacia los jefes para detectar posibles irregularidades en el trato que el personal está recibiendo y de esta manera buscar y aplicar medidas correctivas de acuerdo a cada caso. (**Anexo 5**)
- Organizar actividades tales como almuerzos, cenas, jornadas y torneos de algún deporte que involucren a todos los miembros de la unidad, lo cual permitirá que existan mejores relaciones interpersonales entre cada individuo con su jefe inmediato y con sus compañeros.
- Revisar la distribución de las tareas para procurar que exista un adecuado balance y así evitar que se recargue demasiado trabajo en algunos trabajadores y en otros no.
- Cuando se requiera hacer una contratación, se pueden realizar convocatorias en universidades u otros centros de estudios, a fin de dar la oportunidad a personas ajenas al personal de la institución para que puedan participar en el proceso de selección y contratación.
- Realizar pruebas psicométricas con mayor grado de dificultad para garantizar la contratación de personal con la suficiente capacidad de ejercer el puesto solicitado. Tales pruebas pueden ser: Test de Dominó, Test de Raven, Test de cubos, entre otros.

## **6. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se realiza una elección entre una o varias opciones o maneras de resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes escenarios: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial.

A nivel individual la toma de decisiones se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y criterio para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; por esta razón, es importante orientar a los empleados de la Alcaldía para que sean capaces de resolver sus problemas cotidianos con un mínimo de supervisión.

Para fomentar la confianza de los empleados hacia la toma de decisiones en la realización de su trabajo, se proponen las siguientes medidas:

- Delegar responsabilidades a los empleados para que estos tengan mayor margen de maniobra y se sientan más identificados y comprometidos con la realización de sus labores.
- Capacitar a los empleados sobre toma de decisiones y proactividad para orientarlos a ser más creativos en su trabajo y realizar sus labores de una forma más eficiente.

Detalles de la capacitación para un total de 70 empleados del área técnica y administrativa.

Objetivo	Área a reforzar	Tiempo	Recursos	Costo	Lugar
Fortalecer las aptitudes sobre la toma de decisiones de los empleados de las diferentes áreas de la Alcaldía.	Toma de decisiones.	Dos sábados en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.	Facilitador Materiales - Fotocopias - Lapiceros - plumones Refrigerio	\$400.00 \$31.50 \$10.50 \$2.25 \$175.00	Salón de usos múltiples de la Alcaldía.
			Total	\$619.25	

(Ver plan de capacitación en toma de decisiones y pro-actividad)

- Evitar control excesivo por parte de los jefes, para que los empleados tomen la iniciativa de realizar por cuenta propia sus tareas, ya que de lo contrario esto puede provocar que el personal se sienta incómodo o sofocado y se desmotive para realizar su trabajo.

## **7. Inclusión en el proceso de planificación**

La planeación consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que se debe hacer, en qué orden, cuándo y cómo. La buena planeación interna considera la previsión del futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación se intenta que operen, así como el período en el cual se hacen los planes.

La planeación sirve de base para una buena gestión que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones

administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

A continuación se proponen algunas recomendaciones que servirán para promover la participación de los empleados en el proceso de planificación de la Alcaldía:

- Debido a que FACEBOOK es una herramienta utilizada por la mayoría de personas, se propone crear un grupo en esta red social, que permita a los empleados expresar sus ideas e interactuar con sus respectivos jefes, constituyendo así un medio que facilitará el intercambio de ideas entre los miembros (**Anexo 4**).
- Habilitar un buzón de sugerencias para que los empleados puedan expresar sus inquietudes o recomendaciones sobre asuntos relacionados al accionar de la Alcaldía, todo de una forma completamente anónima, evitando así que algunos empleados tengan temor de expresar su opinión sobre algún aspecto delicado. El buzón debe estar ubicado de preferencia en un lugar visible y de fácil acceso para todos los empleados tal como la entrada de la Alcaldía, además se sugiere que la unidad encargada de revisar las sugerencias sea Recursos Humanos.

## 8. Auditoría interna

Se puede decir que el control es la función que permite a los jefes supervisar y comparar los resultados obtenidos contra los resultados planeados, vigilando que las acciones dirigidas se estén llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura y capacidad organizacional.

Es necesario saber que no debe existir solo el control correctivo, sino que debería verse como una labor de previsión. En este sentido se pueden analizar los hechos del pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los objetivos no han sido alcanzados; de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los mismos errores del pasado.

Con el objeto de realizar un control más adecuado del accionar de los empleados, se proponen las siguientes medidas:

- Diseñar métodos de evaluación que estén estrechamente relacionados con las actividades que realiza cada unidad de trabajo, evitando así que se realicen evaluaciones que estén fuera de contexto y que por lo tanto no brinden resultados apropiados. (**Anexo 6**)
- Hacer evaluaciones que involucren de forma conjunta a jefes y personas externas a la unidad para asegurar que la

evaluación estará de acuerdo a actividades realizadas y evitar sesgo en los resultados.

## **9. Conocimiento de las actividades del puesto de trabajo**

El empleado debe tener conocimiento acerca de qué trabajo específico tiene asignado el puesto y el esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. También debe tener claro aquellos datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo, ya que un empleado que conozca plenamente el quehacer de su puesto, tendrá un desempeño mejor que aquellos que no lo conocen.

Es importante proporcionarle al trabajador toda la información relacionada con su puesto, debido a que algunas veces se pueden generar dudas con algunas actividades que no tengan una estrecha relación con el puesto pero que es necesario realizar.



Para fomentar el conocimiento de las actividades de trabajo en los empleados, se presentan a continuación las siguientes sugerencias:

- Facilitar el manual de descripción de puestos a cada empleado para que tenga pleno conocimiento de los compromisos y actividades que le corresponden realizar.



- Discutir las tareas del puesto de trabajo con los empleados para aclarar dudas sobre la realización de algunas actividades que no estén plenamente definidas en el manual de descripción de puestos pero que es necesario realizar. Cada jefe definirá el día y el horario para realizar estas reuniones en el cual exista menos carga de trabajo, para no interrumpir las actividades de mayor importancia.

Para realizar estas reuniones se sugiere la siguiente agenda:

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</p> <p>EL SALVADOR</p>	
<p>Formato de agenda para realizar reunión de discusión de puestos.</p> <p>Encargado: jefe de cada unidad</p> <p>Fecha: _____</p>		
<b>Duración</b>	<b>Actividad</b>	
5 min.	Convocatoria y palabras de bienvenida	
15 min.	Distribución de tareas	
15 min.	Discusión de las tareas a realizar	
10 min.	Preguntas y sugerencias	
5 min.	Despedida de la reunión.	

## 10. Distribución salarial

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a

los demás y también a la situación del mercado laboral. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas de trabajo, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

Con el propósito de otorgar salarios más justos y lograr una mayor equidad salarial en la Alcaldía, es necesario aplicar la administración de salarios, la cual puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos orientados a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Según lo establecido en las políticas del modelo de clima organizacional, el Gerente General podrá realizar gestiones ante el Concejo Municipal y otras organizaciones externas a la Alcaldía para obtener los fondos necesarios para llevar a cabo las siguientes propuestas:

- Realizar una nivelación salarial tomando en cuenta el cargo y las actividades realizadas, para así evitar el descontento de muchos empleados con respecto al salario.
- Revisar el escalafón de manera que los porcentajes utilizados estén acorde a las posibilidades de la Alcaldía y al mismo tiempo mejoren la satisfacción de los empleados.

- Mejorar e incluir nuevas prestaciones al personal de acuerdo a la capacidad de la Alcaldía. Tales como transporte para el personal, becas para los hijos de los empleados, una pequeña canasta de víveres cada mes, entre otras.

Se presenta la siguiente propuesta para la canasta de víveres:

CANASTA BASICA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
libras de frijol	5	\$ 0.67	\$ 3.00
libras de arroz	5	\$ 0.45	\$ 2.25
libras de azúcar	5	\$ 0.37	\$ 1.86
botella de aceite de 750 ml	1	\$ 1.75	\$ 1.75
paquete de macarrones	1	\$ 1.50	\$ 1.50
<b>Total</b>			<b>\$ 10.36</b>

## 11. Programa de reconocimientos

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión administrativa, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la institución.

Se puede reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y se puede hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

El reconocimiento informal se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier jefatura, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

El reconocimiento formal es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y efectividad. Se puede utilizar para felicitar a los empleados por su fidelidad y buen desempeño en la Alcaldía.

Para promover un mejor programa de reconocimientos, se proponen las siguientes medidas:

- Realizar la elección del "empleado del mes", para premiar el buen desempeño de los empleados. Otorgando como reconocimiento un diploma, un bono de \$50 u otra cantidad que las autoridades estimen conveniente y las respectivas felicitaciones de parte de los jefes.

El siguiente formato es una propuesta para el diploma del empleado del mes.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
CUSCATANCINGO

EMPLEADO/A DEL MES

*Esta mención se concede a*

Nombre de la persona

*Como reconocimiento a su inestimable  
contribución a la labor de la alcaldía*

FECHA

ALCALDE

JEFE DE UNIDAD

- Brindar a los empleados con un desempeño sobresaliente artículos alusivos a la Alcaldía y paquetes de diversión familiar como entradas a algún balneario o centro recreativo, vales para un banquete familiar en un restaurante, vales de supermercado, entre otros.

Dentro de los artículos de incentivos que se pueden obsequiar a los empleados se proponen los siguientes:



- Premiar a las unidades que se hayan destacado en el cumplimiento de metas, financiándoles actividades colectivas como almuerzos en restaurantes de prestigio y otras actividades de convivencia.

## **12. Resolución de conflictos**

El conflicto laboral puede caracterizarse como un choque que separa a dos o más personas que mantienen diferencias de criterio en cuanto a determinadas cuestiones. El conflicto afecta la necesaria solidaridad de quienes integran una unidad de trabajo, incrementando el individualismo y ocasionando que el trabajo en equipo se vaya deteriorando.

El conflicto está influido por el ámbito social, muchas de sus causas son de carácter externo a la institución, ideológicos,

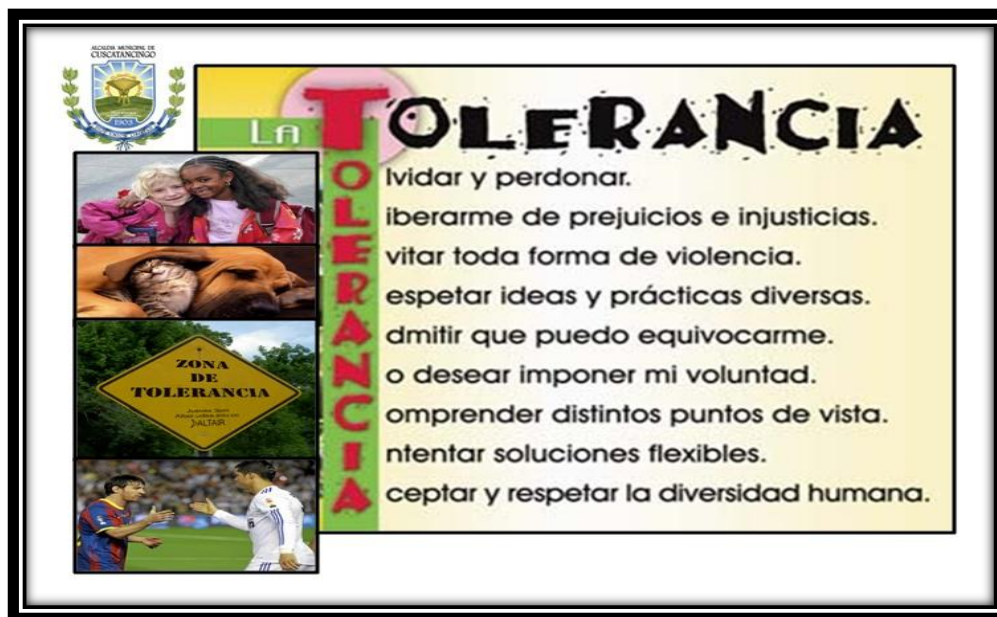
frustraciones en la vida social, incertidumbre sobre el futuro, a las que se les suma las causas del ámbito laboral

Para resolver un conflicto es necesario que haya una disposición de los involucrados, ésta se puede lograr cuando existen condiciones para el diálogo, sin embargo, cuando falta confianza, respeto o equidad en la comunicación se puede requerir la figura del mediador, quien deberá facilitar su resolución de manera imparcial, colaborativa y estratégica. Por otra parte, la negociación como estrategia de resolución de conflictos favorece que las partes inicialmente en desacuerdo o disconformes lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Para contribuir a tener una mejor resolución de conflictos, se proponen las siguientes sugerencias:

- Evitar la presentación de conflictos, promoviendo la tolerancia entre los empleados por medio de una campaña de concientización sobre la práctica de este valor.

Para la campaña de concientización sobre la tolerancia, se propone el siguiente afiche:



- Escuchar por separado a las dos partes en conflicto y confrontar las dos versiones para llegar a una solución que afecte lo menos posible a ambas partes.
- Dar seguimiento a los conflictos resueltos, a modo de minimizar los posibles efectos derivados de éstos y poner en práctica medidas que disminuyan la posibilidad de que el conflicto se vuelva a presentar.

### 13. Normas de convivencia

El espacio de trabajo forma parte importante de la vida de cada persona. Cada día un grupo de empleados comparten no solo un espacio sino también una buena parte del día, por ello es necesario generar compañerismo entre los trabajadores.



Se necesita crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente, ya que esto permite generar un buen ambiente laboral en la institución.

Es necesario aclarar que amistad y compañerismo no es lo mismo. Si bien los vínculos laborales pueden transformarse en relaciones de amistad o incluso de amor, lo cierto es que el compañerismo existe, o debería existir, entre los trabajadores de un mismo espacio, aunque no existan vínculos de amistad. El compañerismo tiene que ver con el trabajo en común, hacia un mismo objetivo y dentro de un mismo espacio.

Para fomentar el compañerismo entre los empleados de la Alcaldía se propone lo siguiente:

- Organizar ocasionalmente partidos de futbol entre los empleados de la Alcaldía, para incrementar el nivel de confianza entre compañeros.
- Fomentar actividades de convivencia tales como fiestas bailables, excursiones, y otros eventos que involucren a todo el personal para estimular la integración y la comunicación.
- Crear un programa de bienvenida e inducción a los nuevos empleados, para que éstos se integren de la mejor manera a sus respectivos equipos de trabajo. **(Anexo 7)**

- Realizar la actividad llamada "Cuchubal", la cual consiste en que los empleados reúnan dinero cada mes para rifarlo entre ellos, descartando al ganador del primer mes para los siguientes sorteos hasta realizar la ronda completa, dicha actividad contribuirá a fortalecer el compañerismo entre los empleados.

#### **14. Responsabilidad en el trabajo**

La responsabilidad es un valor que está directamente asociado con la conciencia de la persona, el cual le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

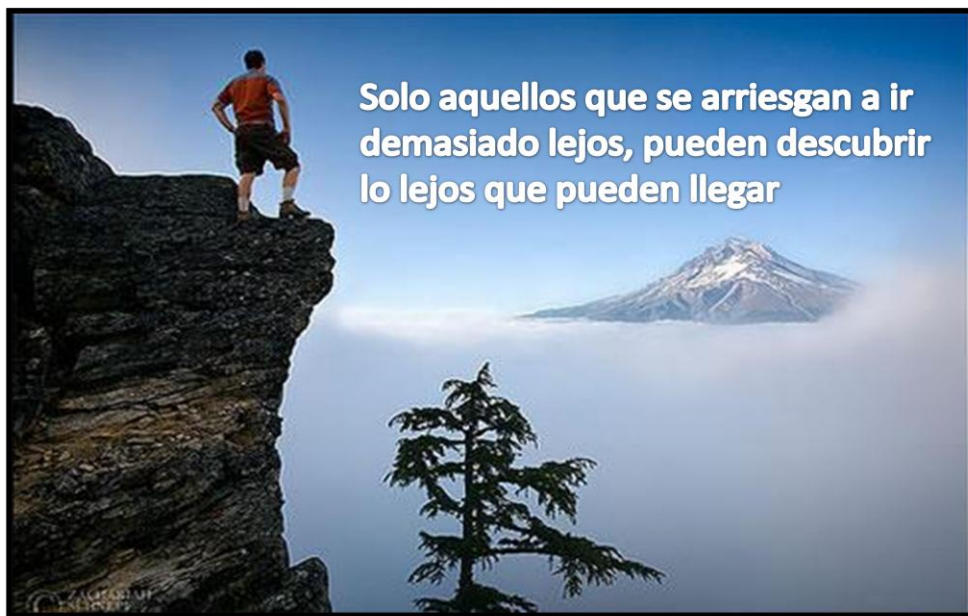
Una persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él quien causa directa o indirectamente que un hecho ocurra y a la vez está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona bajo su cargo, también es la persona que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

Para ser un buen empleado hace falta estar comprometido con la institución en la que se trabaja y este compromiso surge por considerar que el fin último de la actividad laboral no es sólo cobrar un sueldo a finales de mes, sino también contribuir al correcto accionar de la organización.

Para fomentar el sentido de la responsabilidad en los empleados, se hacen las siguientes sugerencias:

- Establecer metas diarias o semanales apegadas a las capacidades propias de cada trabajador y a la naturaleza del puesto, para promover el compromiso con el trabajo y fomentar la responsabilidad.
- Colocar afiches con mensajes motivacionales y también incluir los mensajes difundidos por el tribunal de ética gubernamental para concientizar a los empleados a realizar de una forma responsable su trabajo.

Las siguientes imágenes pueden ser usadas para crear afiches con mensajes motivacionales:



Autor: T. S. Eliot



Autor: Aristóteles



Autor: Paulo Coelho

- Concientizar a los jefes por medio de reuniones para que den el ejemplo de responsabilidad en el trabajo y de esta manera se incremente el compromiso de parte de sus colaboradores.

### **15. Remodelación del ambiente físico**

Las condiciones ambientales de trabajo son aquellas circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

La distribución del espacio para áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto importante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en que un empleado desempeña sus tareas y el rendimiento laboral, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con tener una adecuada estructura organizativa, con sistemas idóneos y procedimientos de trabajo, ni con elevadas aptitudes del personal, es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo de la organización.

Para crear un ambiente físico favorable a la organización, se proponen las siguientes mejoras:

- Debido a que algunas unidades no cuentan con espacio suficiente para realizar sus actividades, se recomienda asignar un espacio que sirva como bodega para todas las unidades, en la cual se puedan almacenar los archivos, el equipo y demás artículos que no sean de uso frecuente.
- Crear una comisión encargada de hacer una evaluación del espacio físico de cada unidad para elaborar un diagnóstico y realizar una propuesta sobre las redistribuciones necesarias para mejorar la comodidad de los empleados.
- De acuerdo a las autoridades de la Alcaldía próximamente se construirá el nuevo palacio municipal, por lo cual se sugiere la colocación de baños en lugares estratégicos, que permitan el fácil acceso para todos los empleados.
- Concientizar a los empleados de mantener limpia su área de trabajo por medio de reuniones y por mensajes difundidos en redes sociales y afiches, para lograr de esta manera crear una cultura de limpieza que contribuya a mejorar la imagen de la Alcaldía.

A continuación se presentan estas dos propuestas para crear afiches que promuevan el aseo y el orden en el área de trabajo:



- Orientar los recursos necesarios para proveer un sistema de aire acondicionado a las unidades que aún no lo poseen, ya que el hacinamiento que existe en varias unidades puede contribuir a que el calor sea más intenso.

Con el fin de crear un ambiente de trabajo más agradable, se sugiere la compra e instalación de un equipo de aire acondicionado, presentando la siguiente cotización:

**SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE EQUIPO MINI SPLIT DE 24,000 BTU/H**

- Marca del equipo: YORK
- Cantidad: 1
- Refrigerante: R-22
- Capacidad del equipo cotizado: 24,000 BTU/H
- Tipo de equipo: MINI SPLIT
- Voltaje de trabajo de equipo: 220V / 1PH / 60HZ
- Distancia de tubería cobre no mayor a: 5 METROS
- Distancia de tubería para drenaje no mayor a: 6 METROS

Precio Unitario \$ 930.00





- Hacer una inspección en las unidades y determinar las necesidades de mobiliario y equipo que se tengan, para contribuir a que el personal pueda realizar sus actividades de una manera más eficaz y eficiente.

A continuación se presenta el siguiente detalle de mobiliario de oficina:

Descripción	Precio unitario
<b>ESTACION DE TRABAJO EN L:</b> Elaborada en melamina de 1" color negro en los costados, pata cilíndrica de MDF pintado con laca automotriz color negro, cubierta, frentes de puertas y frentes de gavetas en melamina de 5/8" en color a seleccionar, incluye librería aérea, y un cuerpo de gavetas (una para archivo y dos papeleras) con llave de cierre simultáneo. Medidas aproximadas del mueble en general de 1.20 mts de largo x 1.70 mts de fondo,	\$ 1,200.00

cubiertas de: 0.60 cms de fondo en cubierta y 0.45 mts de fondo en lateral. Garantía de 3 años por desperfecto de fabricación.



**ARCHIVADOR METALICO DE 4 GAVETAS:** Elaborado en lámina resistente, con llave de cierre simultáneo, porta identificación al frente de cada gaveta. Color negro.



\$ 250.00

<p><b>SILLA SECRETARIAL SIN BRAZO:</b> Asiento y respaldo en espuma de alta calidad tapizada en tela color negro, cinco rodos, palanca de regulación de altura, resistente a peso de hasta 250 libras.</p> 	<p>\$ 75.00</p>
--	-----------------

- Con la construcción del nuevo palacio municipal, se recomienda hacer una planeación para destinar un adecuado espacio del nuevo edificio a cada unidad de trabajo tomando en cuenta el número de empleados y las funciones que realiza.

## **E. PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. Plan de capacitación en Liderazgo**

#### **ALCANCE:**

El presente plan de capacitación está dirigido a todos los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, que en total suman 20 personas.

**OBJETIVOS:**

- Fortalecer las cualidades de liderazgo de los jefes de unidades de la Alcaldía, para que puedan ejercer una mejor labor de dirección.
- Dar a conocer a los jefes formas innovadoras para la orientación del personal.

**ESTRATEGIAS**

- Exposición de temas sobre liderazgo
- Realizar dinámicas relacionadas con el tema
- Espacio de preguntas y respuestas
- Resolución de casos prácticos

**TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- Introducción al estudio del liderazgo
- ¿El líder nace, o se hace?
- Diferencias entre un jefe y un líder
- Características de un líder
- Las funciones de un líder

**RECURSOS**

- **Humanos**

Está conformado por los jefes de unidad de la Alcaldía, facilitadores y demás colaboradores encargados de la logística del evento.

- **Materiales**

Infraestructura: La capacitación se desarrollará en el salón de usos múltiples de la Alcaldía.

Mobiliario y Equipo. Está conformado por sillas, equipo multimedia, mesas de trabajo, pizarra.

Material Didáctico: fotocopias, lapiceros, plumones.

- **Tiempo**

Las capacitaciones se realizarán dos sábados consecutivos en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.

**PRESUPUESTO**

Recursos	Costo
Facilitador	\$400.00
Materiales	
- Fotocopias	\$6.00
- Lapiceros	\$3.00
- Plumones	\$2.25
Refrigerio	\$50.00
Total	\$461.25

**2. Plan de capacitación en Administración de Recursos Humanos**

**ALCANCE:**

El presente plan de capacitación está dirigido a todos los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, que en total suman 20 personas.

**OBJETIVOS:**

- Proporcionar a los jefes de unidad, los conocimientos necesarios para que puedan brindar un trato imparcial y de calidad a todos sus colaboradores.
- Instruir a los jefes para que sepan diferenciar la amistad del compañerismo.
- Dar conocer a los jefes formas de crear un ambiente de confianza y con buenas relaciones interpersonales entre los empleados.

**ESTRATEGIAS**

- Exposición de temas sobre administración de personal
- Realizar dinámicas relacionadas con el tema
- Espacio de preguntas y respuestas
- Resolución de casos prácticos

**TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- Generalidades sobre administración de personal
- Diferencia entre amistad y compañerismo
- Técnicas para administración de personal
- Manejo de conflictos laborales
- ¿Cómo fomentar buenas relaciones entre los empleados?

**RECURSOS****- Humanos**

Está conformado por los jefes de unidad de la Alcaldía, facilitadores y demás colaboradores encargados de la logística del evento.

**- Materiales**

Infraestructura: La capacitación se desarrollará en el salón de usos múltiples de la Alcaldía.

Mobiliario y Equipo. Está conformado por sillas, equipo multimedia, mesas de trabajo, pizarra.

Material Didáctico: fotocopias, lapiceros, plumones.

**- Tiempo**

Las capacitaciones se realizarán dos sábados consecutivos en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.

**PRESUPUESTO**

Recursos	Costo
Facilitador	\$400.00
Materiales	
- Fotocopias	\$6.00
- Lapiceros	\$3.00
- Plumones	\$2.25
Refrigerio	\$50.00
Total	\$461.25

### **3. Plan de capacitación sobre toma de decisiones y pro-actividad**

#### **ALCANCE:**

El presente plan de capacitación está dirigido a los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, los cuales en total suman 70 empleados.

#### **OBJETIVOS:**

- Fortalecer las aptitudes sobre la toma de decisiones de los empleados de las diferentes áreas de la Alcaldía.
- Fomentar las capacidades de los empleados para que sean proactivos y creativos en su trabajo.

#### **ESTRATEGIAS**

- Exposición de temas sobre toma de decisiones y pro-actividad
- Realizar dinámicas relacionadas con el tema
- Espacio de preguntas y respuestas
- Resolución de casos prácticos

#### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- Generalidades sobre toma de decisiones
- Proceso para la toma de decisiones
- Barreras para la toma de decisiones efectivas
- Generalidades sobre la pro-actividad
- Diferencias entre personas reactivas y proactivas



**RECURSOS****- Humanos**

Está conformado por los empleados de las diferentes unidades de la Alcaldía, facilitadores y demás colaboradores encargados de la logística del evento.

**- Materiales**

Infraestructura: La capacitación se desarrollará en el salón de usos múltiples de la Alcaldía.

Mobiliario y Equipo: Está conformado por sillas, equipo multimedia, mesas de trabajo, pizarra, plumones.

Material Didáctico: fotocopias, lapiceros, plumones.

**- Tiempo**

Las capacitaciones se realizarán dos sábados consecutivos en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.

**PRESUPUESTO**

Recursos	Costo
Facilitador	\$400.00
Materiales	
- Fotocopias	\$31.50
- Lapiceros	\$10.50
- Plumones	\$2.25
Refrigerio	\$175.00
Total	\$619.25

**F. CUADRO RESUMEN DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

<b>Descripción</b>	<b>Costos</b>
Afiches	\$75.00
Capacitaciones	\$1,541.75
Diplomas y placas de reconocimiento	\$170.00
Canasta de víveres	\$725.20
Eventos y convivios	\$8,000.00
Artículos promocionales	\$400.00
Mobiliario y equipo	\$38,125.00
Aire acondicionado	\$2,790.00
Imprevistos	\$2,000.00
Total	\$53,826.95

**G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El plan que se presenta a continuación resume los aspectos necesarios para la puesta en marcha del modelo de clima organizacional, en el cual se pueden encontrar objetivos, descripción de actividades a realizar, recursos a utilizar y su respectivo cronograma de actividades.

**OBJETIVOS**

1. Proporcionar a las autoridades de la Alcaldía los lineamientos necesarios para poner en marcha el modelo de clima organizacional.
2. Brindar una estimación de los costos de la implementación de la propuesta.

3. Facilitar una secuencia de las actividades a realizar con sus respectivos períodos de ejecución.

#### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

1. Presentar la propuesta del modelo y su plan de implementación a las autoridades de la Alcaldía para que la analicen y autoricen su implementación.
2. Dar a conocer el modelo a las diferentes unidades de la Alcaldía para coordinar la puesta en marcha.
3. Una vez aprobado el modelo destinar los recursos materiales, humanos y financieros.

#### **RECURSOS A UTILIZAR**

Para llevar a cabo una adecuada implementación de un modelo de clima organizacional es necesario contar con los siguientes recursos:

##### 1. Humanos:

Está conformado por la unidad de Recursos Humanos apoyado por la Gerencia General los cuales se encargarán de coordinarse con el resto de unidades para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

##### 2. Materiales:

Está conformado por los elementos como el mobiliario y equipo, infraestructura, material didáctico y otros elementos necesarios para la implementación.

### 3. Financieros:

Este recurso será financiado por fondos propios de la Alcaldía, y esta podrá realizar gestiones con otras organizaciones que puedan facilitar elementos materiales necesarios para la puesta en marcha del modelo.

**1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

No.	Actividades	Duración												Responsable
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		Semanas												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de la propuesta a las autoridades	■												Gerente General y Jefe de Recursos Humanos
2	Análisis de la propuesta		■	■										Alcalde y Concejo Municipal
3	Aprobación de la propuesta				■									Alcalde y Concejo Municipal
4	Coordinar con los diferentes jefes de las unidades para la implementación del modelo					■	■							Gerente General y Jefe de Recursos Humanos
5	Implementación del modelo							■	■	■	■	■	■	Gerente General, Jefe de Recursos Humanos en coordinación con los jefes de unidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Adrian Furham, "Psicología Organizacional", 4ª reimpresión, Editorial Alfaomega, México, 2009

Alexis Serrano, "Administración de Personas", 1ª edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador, primera reimpresión 2009

Darío Rodríguez Mansilla, "Diagnóstico Organizacional", 6ª edición, Editorial Alfaomega, México, 2005

Gary Dessler, "Administración de Personal", 8ª edición, Prentice Hall, México 2001

Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", 2ª edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2000

Idalberto Chiavenato, "Comportamiento Organizacional", 1ª edición, Editorial International Thomson, México, 2004

R. Muñoz Campos, "La Investigación Científica Paso a Paso", 4ª edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador, reimpresión 2011

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, "Administración de Recursos Humanos", 6a edición, Prentice Hall, México 1997

Sampieri, Collado, Lucio, "Metodología de la Investigación", 4ª edición, Mc Graw Hill, México, 2006

Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones", 3a edición, México, Prentice Hall, 1987

William B. Werther Jr. Y Keith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 5ª edición, Mc Graw Hill, México 2000

### **Leyes**

**Código Municipal.** Decreto Legislativo N°274, fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N°23, Tomo 290, fecha 5 de febrero de 1986

**Constitución de la República de El Salvador.** Decreto N°38, del 15 de diciembre de 1983. Diario oficial N°234, Tomo N°281, fecha 16 de diciembre de 1983.

**Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Decreto Legislativo N°868, fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial N°88, Tomo 347, fecha 15 de mayo de 2000.

**Ley de Corte de Cuentas de la República.** Decreto Legislativo N°438, fecha 31 de Agosto de 1995, Diario Oficial N°176, Tomo 328, fecha 25 de Septiembre de 1995.

**Ley de Creación del Fondo de Inversión Social FIS - FISDL.**

Decreto Legislativo N° 610, Fecha: 31 de Octubre de 1990, Diario Oficial 262, Tomo 309, Publicación 16 de Noviembre de 1990.

**Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social**

**de los Municipios (FODES).** Decreto Legislativo N° 74, Fecha: 08 de Septiembre de 1988, Diario Oficial 176, Tomo 300, Publicación 23 de Septiembre de 1988.

**Ley General Tributaria Municipal.**

Decreto Legislativo N°: 86, Fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial 242, Tomo 313, Publicación 21 de diciembre de 1991, Reformas: Decreto Legislativo N° 963, del 15 de Febrero del 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, Tomo 370, del 10 de Marzo del 2006.

**Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).**

Decreto Legislativo N°516, fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N°7, Tomo 330, fecha 11 de enero de 1996.

**Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal.**

Decreto Legislativo N° 930, Fecha: 21 de diciembre de 2005, Diario Oficial 238, Tomo 369, Publicación 21 de diciembre de 2005.

**Sítios Web**

Gestiópolis, (<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>)



Psicología y Empresa (<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>)

Wikipedia ([http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional))

### **Otros**

Boletín número ocho "Construyendo Seguridad y Desarrollo, Agosto 2008".

Censo de población y vivienda 2007, cuadro 3, Ministerio de Economía a Través de la Dirección General de Estadística y Censos.

Plan Estratégico Institucional, 2009-2012, Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Revista Cuscatancingo "Fiestas patronales 2008"

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**



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



Cuestionario dirigido a los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, para desarrollar el tema *“Modelo de Clima Organizacional para fortalecer el Rendimiento Laboral.”*

Objetivo: conocer la percepción de los empleados respecto al ambiente de trabajo que los rodea, para realizar un diagnóstico del clima organizacional en la alcaldía municipal de Cuscatancingo.

La información recolectada en el siguiente cuestionario será de uso estrictamente académico y es de carácter anónimo.

Indicaciones: marque con una x la opción con la que usted más se identifique, por favor sea lo más objetivo posible.

**I. DATOS GENERALES**

Sexo: M  F

Edad

18 a 26	<input type="checkbox"/>	45 a 53	<input type="checkbox"/>
27 a 35	<input type="checkbox"/>	Más de 53	<input type="checkbox"/>
36 a 44	<input type="checkbox"/>		

Nivel Educativo

1° a 9° grado	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Otros	
Universitario	<input type="checkbox"/>		

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Alcaldía: \_\_\_\_\_

Puesto laboral: \_\_\_\_\_

## II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la Alcaldía?

Si

No

2. ¿Practica los valores que promueve la institución?

Nunca

Casi siempre

Casi nunca

Siempre

A veces

Mencione los que practica: \_\_\_\_\_

3. ¿Tiene claras las actividades y tareas de su puesto?

Nunca

Casi siempre

Casi nunca

Siempre

A veces

4. ¿Considera que su jefe inmediato es un líder en el trabajo?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. De los siguientes incentivos, señale los que más le motivan para realizar su trabajo.

Incremento salarial

Capacitaciones

Prestaciones adicionales a las de

Comodidad en el trabajo

ley

Buen trato

Equipo adecuado

Estabilidad laboral

Participación en las decisiones

Reconocimientos

Otros:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted que en la Alcaldía la comunicación informal es siempre más creíble que la comunicación oficial?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

7. En la Alcaldía el personal puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Puede usted tomar decisiones en sus actividades laborales, por muy sencillas que estas sean sin la autorización de su jefe?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Cuando usted aporta sus ideas, son estas tomadas en cuenta?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

10. Las relaciones de amistad con los jefes, generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11. La selección y contratación de personal está más influenciada por **relaciones de amistad** que por conocimiento y habilidades del aspirante.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12. En esta organización los empleados empiezan a laborar media hora después de la hora de llegada y se preparan para irse media hora antes de la hora de salida.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13. La jefatura al evaluar el desempeño laboral del personal, es imparcial y justa.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Comente: \_\_\_\_\_

---

14. Considerando sus actividades y sus conocimientos, ¿qué tan satisfecho se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la Institución?

Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>

Comente: \_\_\_\_\_

---

15. ¿Cree usted que existe equidad salarial entre los diferentes puestos laborales?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Comente: \_\_\_\_\_

---

16. En esta alcaldía se premia a los empleados con un alto desempeño laboral.

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

Comente: \_\_\_\_\_

---

17. ¿Considera que existe un adecuado compañerismo entre los empleados de la alcaldía?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

18. Los conflictos laborales en su área de trabajo son manejados adecuadamente.

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

Comente: \_\_\_\_\_

---

19. Considera que su espacio físico de trabajo está bien distribuido

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

20. De las siguientes condiciones del espacio físico, marque las que más afectan su desempeño laboral.

Espacio reducido	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>
Baños en mala ubicación	<input type="checkbox"/>	Mobiliario y equipo inadecuado	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	Desorden	<input type="checkbox"/>
Ventilación	<input type="checkbox"/>		

Otros: \_\_\_\_\_

---



# **ANEXO 2**

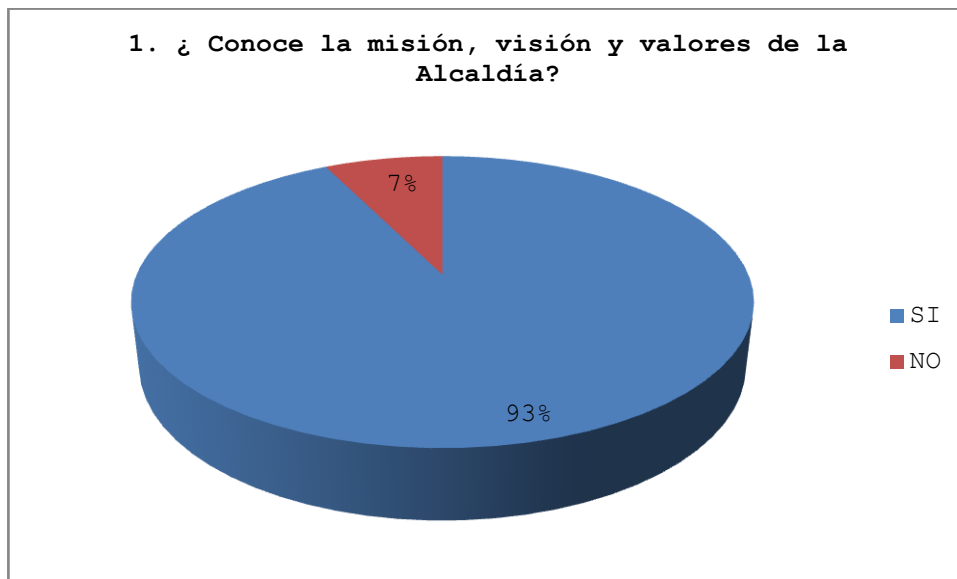
## TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la alcaldía?

Objetivo:

Conocer el grado de pertenencia e identificación que existe entre los empleados técnicos y administrativos y la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	63	93%
NO	5	7%
Total	68	100%



Análisis:

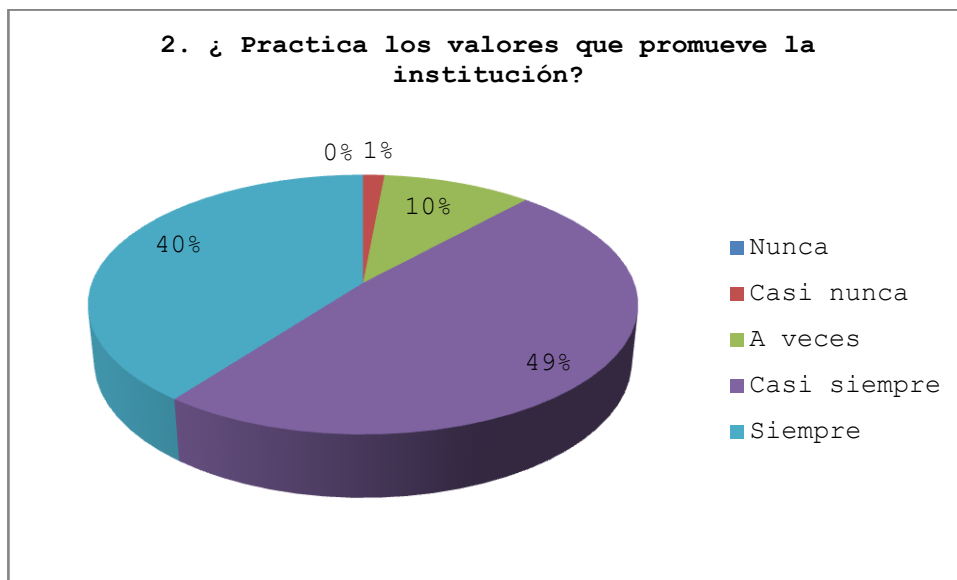
Un 93% de los encuestados afirma conocer la misión, visión y valores de la Alcaldía, por lo que la mayoría de los empleados se sienten muy identificados con la institución. Mientras que un 7% afirma no conocerlos, por lo tanto es necesario seguir promoviendo el conocimiento de estos elementos entre los empleados.

2. ¿Practica los valores que promueve la institución?

Objetivo:

Conocer el porcentaje de empleados que ponen en práctica los valores que promueve la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	7	10%
Casi siempre	33	49%
Siempre	27	40%
Total	68	100%



Análisis:

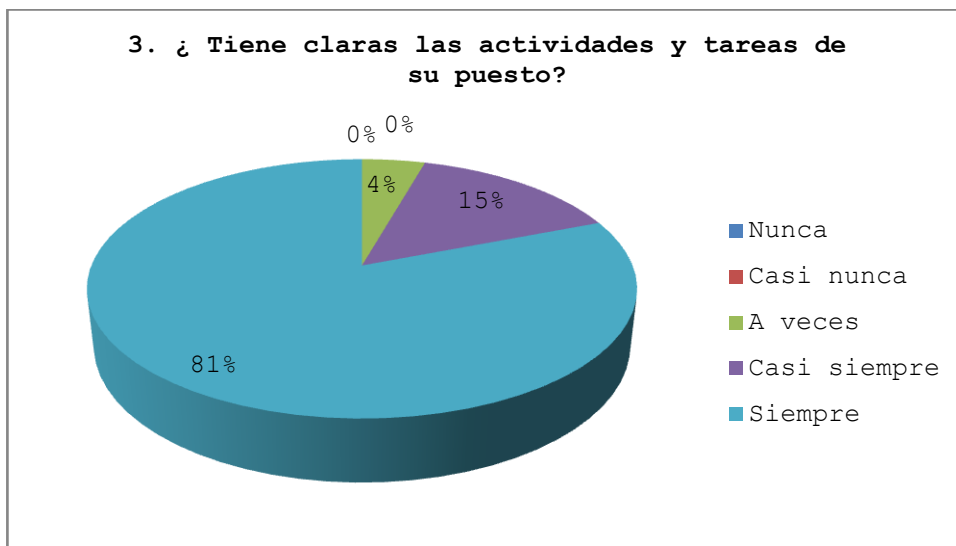
El 89% de los empleados manifiestan que siempre o casi siempre practican los valores que promueve la Alcaldía, lo que demuestra que el personal se identifica con los valores de la institución. Mientras que solo una minoría no los practica.

### 3. ¿Tienen claras las actividades y tareas de su puesto?

Objetivo:

Determinar si los empleados de la Alcaldía tienen claras las actividades y tareas que deben de realizar dentro de su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	relativa
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	4%
Casi siempre	10	15%
Siempre	55	81%
Total	68	100%



Análisis:

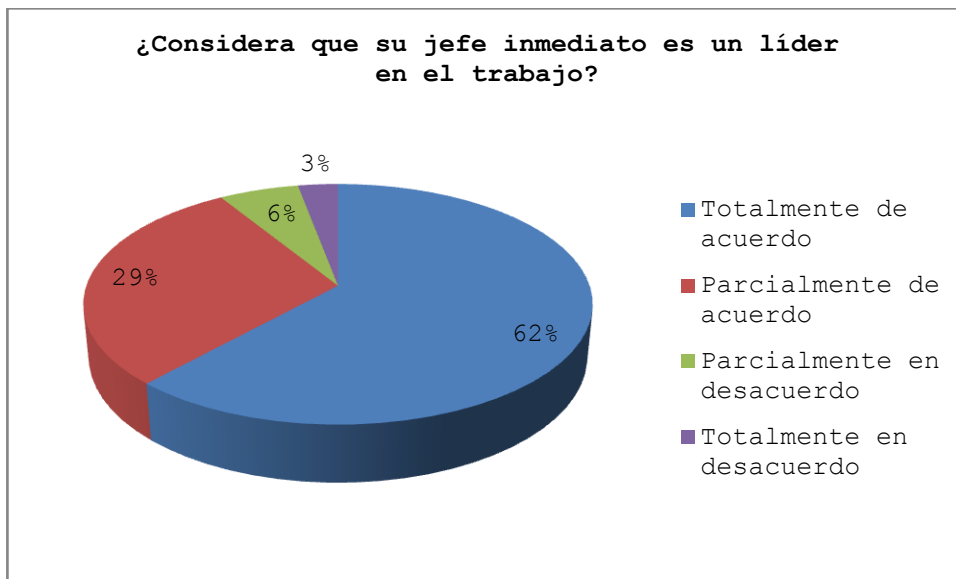
La mayoría de los empleados tiene el conocimiento necesario acerca de las actividades de su puesto ya que eso es lo que señala el 96% de los encuestados, por otro lado existe una minoría que aun presenta dudas sobre las actividades que le corresponde realizar.

4. ¿Considera que su jefe inmediato es un líder en el trabajo?

Objetivo:

Conocer la percepción que tienen los empleados de considerar a su jefe inmediato como un líder.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	42	62%
Parcialmente de acuerdo	20	29%
Parcialmente en desacuerdo	4	6%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Total	68	100%



Análisis:

El personal de dirección de cada área de trabajo está haciendo una labor aceptable ya que el 91% de los encuestados está de acuerdo en que su jefe es un líder en el trabajo, y solamente un 9% está en desacuerdo.

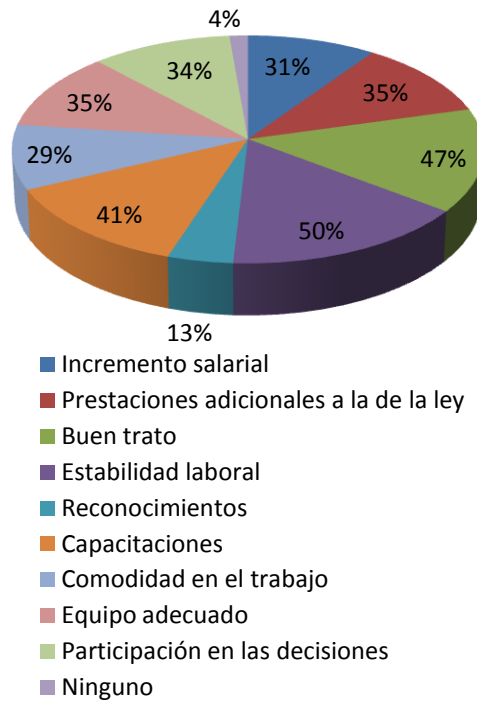
5. De los siguientes incentivos, señale los que más le motivan para realizar su trabajo.

Objetivo:

Identificar aquellos incentivos que los empleados consideran que les motivan más para realizar sus labores cotidianas.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Incremento salarial	21	31%
Prestaciones adicionales a la de la ley	24	35%
Buen trato	32	47%
Estabilidad laboral	34	50%
Reconocimientos	9	13%
Capacitaciones	28	41%
Comodidad en el trabajo	20	29%
Equipo adecuado	24	35%
Participación en las decisiones	23	34%
Ninguno	3	4%
n = 68		

De los siguientes incentivos, señale los que más le motivan para realizar su trabajo.



Análisis:

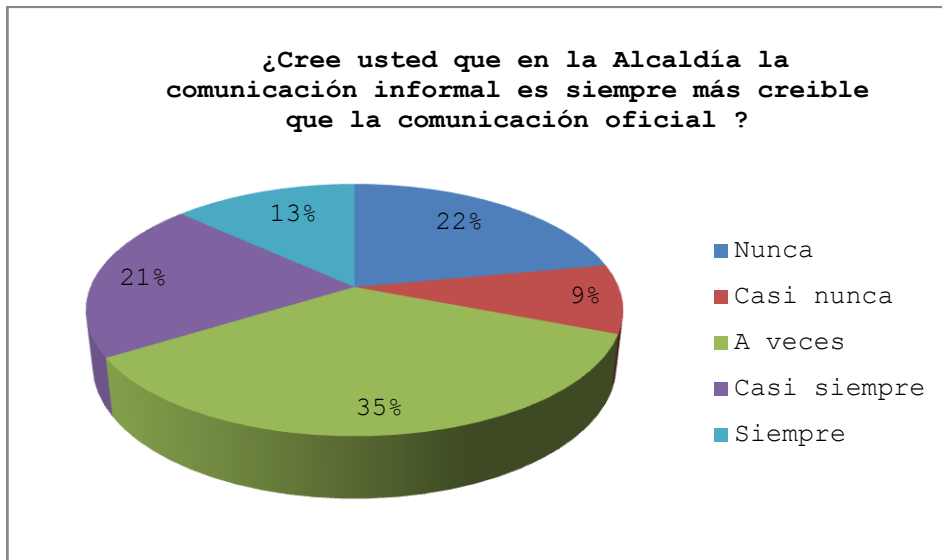
La mayor parte de las opiniones se inclinaron por la estabilidad laboral como el elemento más motivador ya que muchos perciben a la alcaldía como un lugar donde se puede trabajar por mucho tiempo, por otra parte el buen trato y las capacitaciones fueron de los incentivos más mencionados. Cabe señalar que el 4% de las opiniones reflejan desmotivación por parte de algunos empleados.

6. ¿Cree usted que en la Alcaldía la comunicación informal es siempre más creíble que la comunicación oficial?

Objetivo:

Determinar el grado de confiabilidad de la comunicación oficial dentro de la Alcaldía

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	15	22%
Casi nunca	6	9%
A veces	24	35%
Casi siempre	14	21%
Siempre	9	13%
Total	68	100%



Análisis:

Existen muchas dudas en la veracidad de la información que circula en la Alcaldía ya que la mayoría de los empleados le da más importancia a la comunicación informal. Mientras que un 31% de los empleados tiene mayor confianza en la comunicación formal.

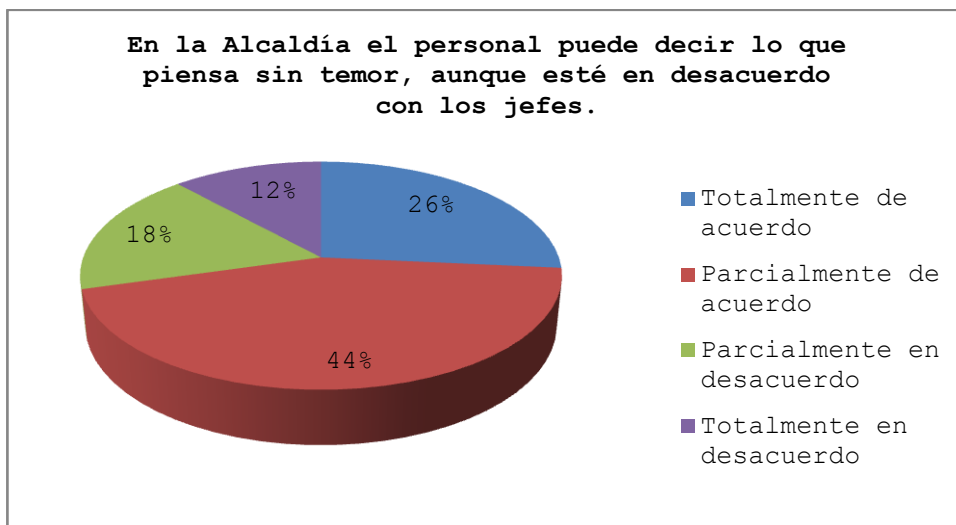


7. En la Alcaldía el personal puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

Objetivos:

Identificar la libertad de los empleados para expresar y aportar sus ideas dentro de su área laboral.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	18	26%
Parcialmente de acuerdo	30	44%
Parcialmente en desacuerdo	12	18%
Totalmente en desacuerdo	8	12%
Total	68	100%



Análisis:

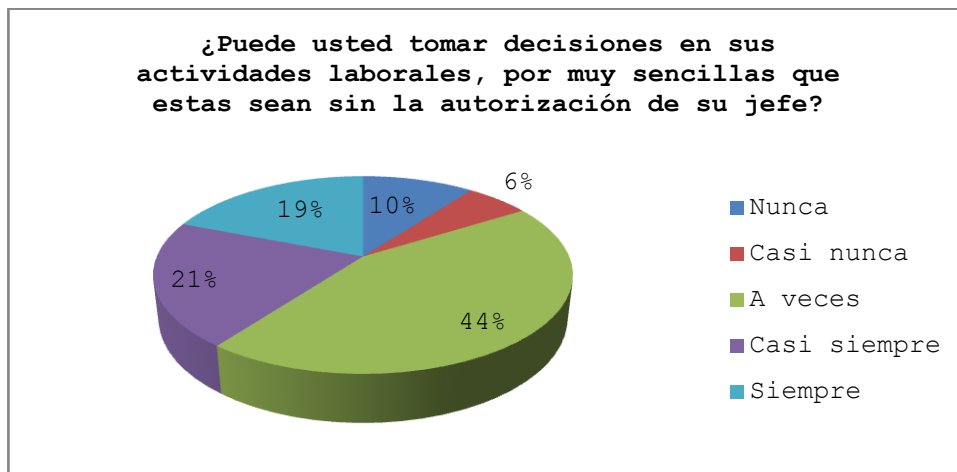
Dentro de la Alcaldía los empleados manifiestan que existe suficiente libertad para expresar y aportar sus ideas, según lo expresado por el 70% de los empleados. Por otra parte existe una minoría que siente temor a expresarse libremente.

8. ¿Puede usted tomar decisiones en sus actividades laborales, por muy sencillas que estas sean sin la autorización de su jefe?

Objetivo:

Conocer la facultad que los empleados tienen para tomar decisiones dentro sus labores delegadas sin la necesidad de consultar a su jefe inmediato.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	7	10%
Casi nunca	4	6%
A veces	30	44%
Casi siempre	14	21%
Siempre	13	19%
Total	68	100%



Análisis:

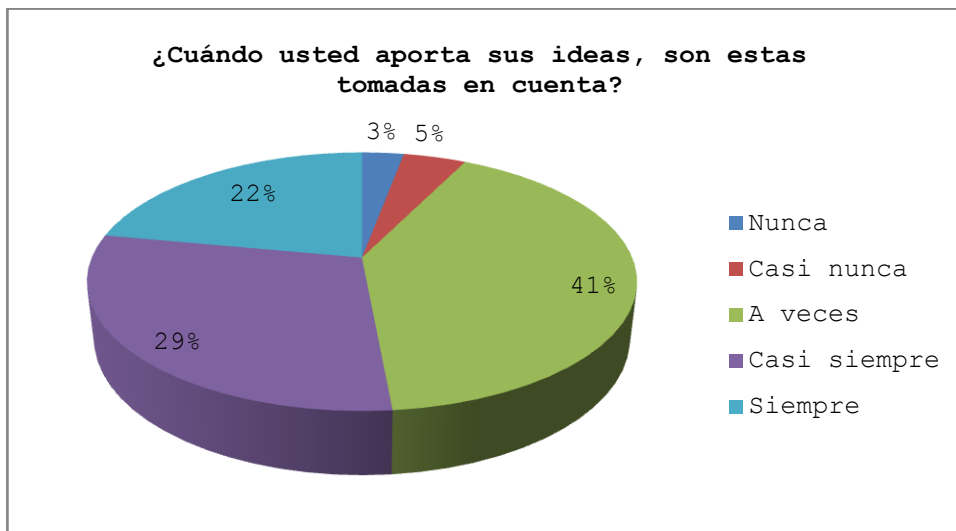
Solamente en algunas ocasiones los empleados sienten libertad para tomar decisiones en sus actividades laborales, ya que esto es lo que expresa la mayoría del personal, por otro lado existe una buena parte de los empleados que manifiesta que no necesita la autorización de su jefe para realizar sus tareas.

9. ¿Cuándo usted aporta sus ideas, son estas tomadas en cuenta?

Objetivo:

Determinar el nivel de receptividad por parte de los jefes en cuanto a las ideas aportadas por los empleados para la elaboración y planificación de las actividades que realiza la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	2	3%
Casi nunca	3	4%
A veces	28	41%
Casi siempre	20	29%
Siempre	15	22%
Total	68	100%



Análisis:

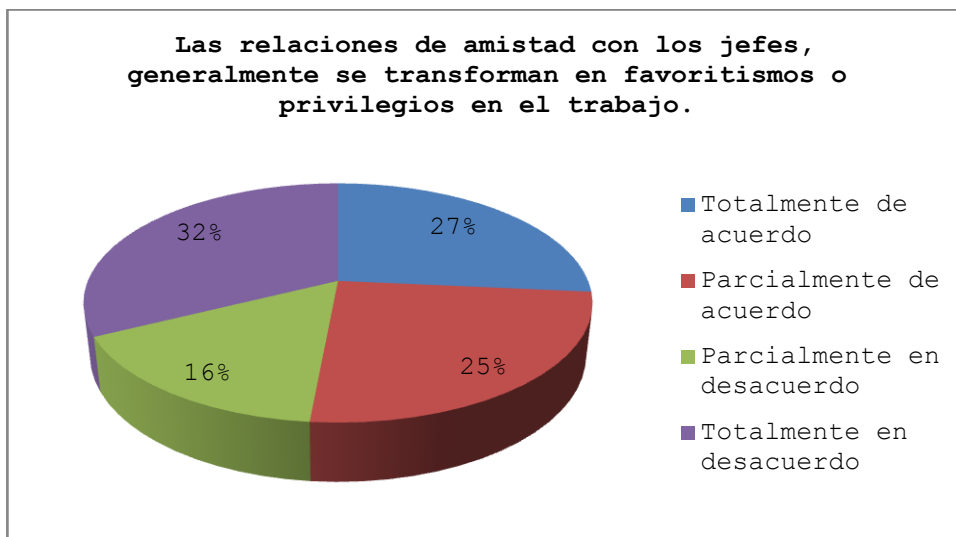
Según la opinión de un poco más de la mitad de los empleados en la Alcaldía se escuchan y se toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados lo cual aumenta el sentido de pertenencia hacia la Alcaldía. Por otra parte el resto de los empleados considera que no siempre son valorados sus aportes.

10. Las relaciones de amistad con los jefes, generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.

Objetivo

Conocer la percepción de los empleados acerca de las posibles preferencias de algunos jefes hacia algunos colaboradores derivadas de relaciones de amistad.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	18	27%
Parcialmente de acuerdo	17	25%
Parcialmente en desacuerdo	11	16%
Totalmente en desacuerdo	22	32%
Total	68	100%



Análisis:

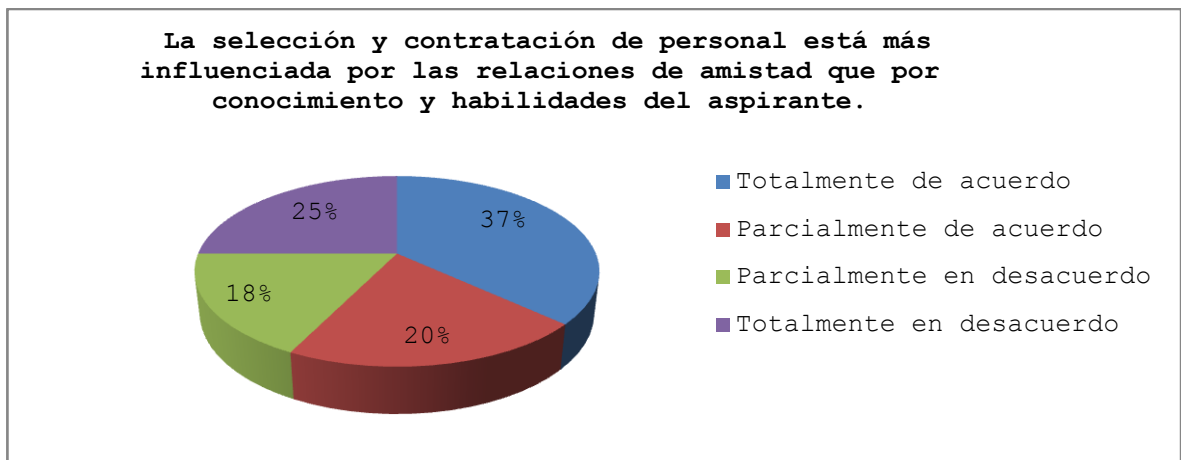
En la alcaldía existe un descontento por parte del 52% de los empleados en cuanto a las preferencias que algunos jefes tienen con empleados de su unidad. Aunque el resto de empleados está en desacuerdo con esta opinión y no cree que existan favoritismos en el trabajo.

11. La selección y contratación de personal está más influenciada por las relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del aspirante.

Objetivo:

Determinar la opinión de los empleados acerca del respeto y transparencia de los procesos de selección y contratación de personal en la Alcaldía,

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	25	37%
Parcialmente de acuerdo	14	21%
Parcialmente en desacuerdo	12	18%
Totalmente en desacuerdo	17	25%
Total	68	100%



Análisis:

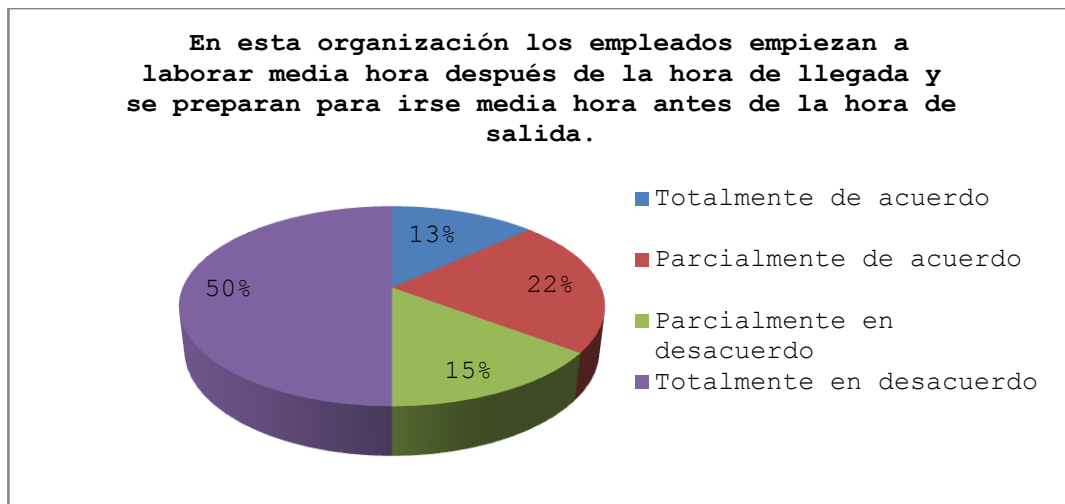
Con los resultados obtenidos se puede decir que para la mayor parte de empleados las relaciones de amistad tienen mayor peso a la hora de la selección y contratación del personal que labora en la Alcaldía, ya que el 58% de los encuestados manifiestan estar total o parcialmente de acuerdo, contra un 43% que consideran que no es así.

12. En esta organización los empleados empiezan a laborar media hora después de la hora de llegada y se preparan para irse media hora antes de la hora de salida.

Objetivo:

Conocer el grado de compromiso que existe en los empleados para realizar su jornada de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	9	13%
Parcialmente de acuerdo	15	22%
Parcialmente en desacuerdo	10	15%
Totalmente en desacuerdo	34	50%
Total	68	100%



Análisis:

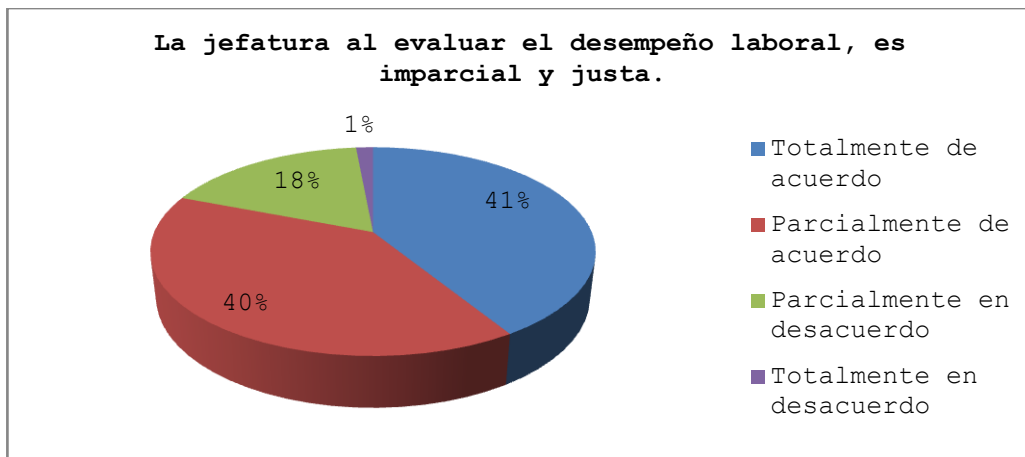
Según la mayoría de empleados de la Alcaldía la jornada laboral se cubre completamente, lo cual refleja el compromiso del personal por ser responsable en el trabajo. Aunque existe un 35% restante que considera que falta compromiso por parte de los empleados para realizar la jornada de trabajo completa.

13. La jefatura al evaluar el desempeño laboral, es imparcial y justa.

Objetivo:

Identificar la opinión de los empleados acerca de la imparcialidad y justicia en las evaluaciones que se realizan del desempeño laboral.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	28	41%
Parcialmente de acuerdo	27	40%
Parcialmente en desacuerdo	12	18%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	68	100%



Análisis:

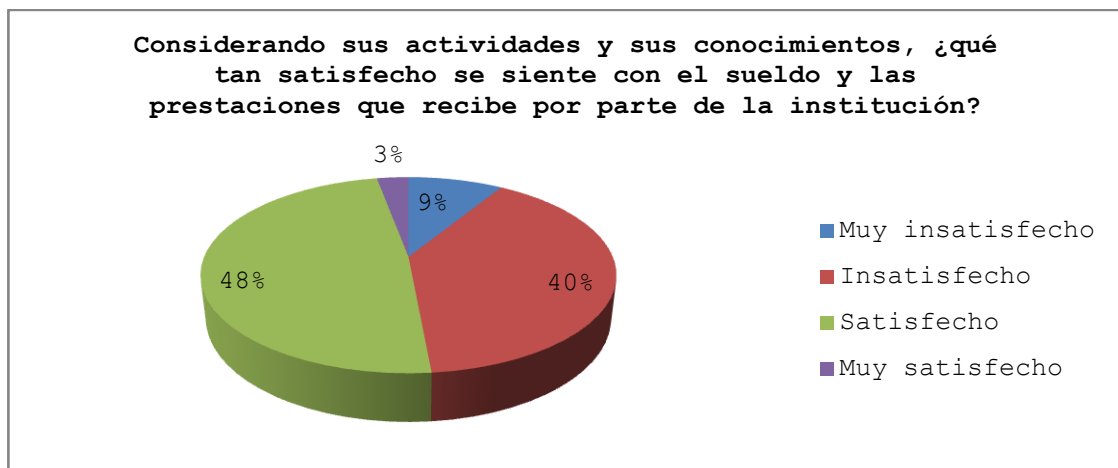
Los resultados a esta interrogante reflejan que el sistema de evaluación que se utiliza para evaluar el desempeño laboral es adecuado y justo ya que un 81% de los empleados se sienten satisfechos con los resultados que se obtienen de estos, y una minoría que representa el 19% considera que las evaluaciones no están apegadas al tipo de actividades realizadas en cada unidad.

14. Considerando sus actividades y sus conocimientos, ¿qué tan satisfecho se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la institución?

Objetivo:

Conocer el grado de satisfacción de los empleados con el salario y las prestaciones que reciben de acuerdo a sus actividades y sus conocimientos.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy insatisfecho	6	9%
Insatisfecho	27	40%
Satisfecho	33	49%
Muy satisfecho	2	3%
Total	68	100%



Análisis:

En cuanto al sueldo y las prestaciones que los empleados reciben de la Alcaldía, casi la mitad de estos se sienten insatisfechos y esperarían tener mejores beneficios por la realización de sus labores. Por el contrario el 51% dice sentirse satisfecho y consideran que el sueldo que reciben es el adecuado según sus actividades y conocimientos.

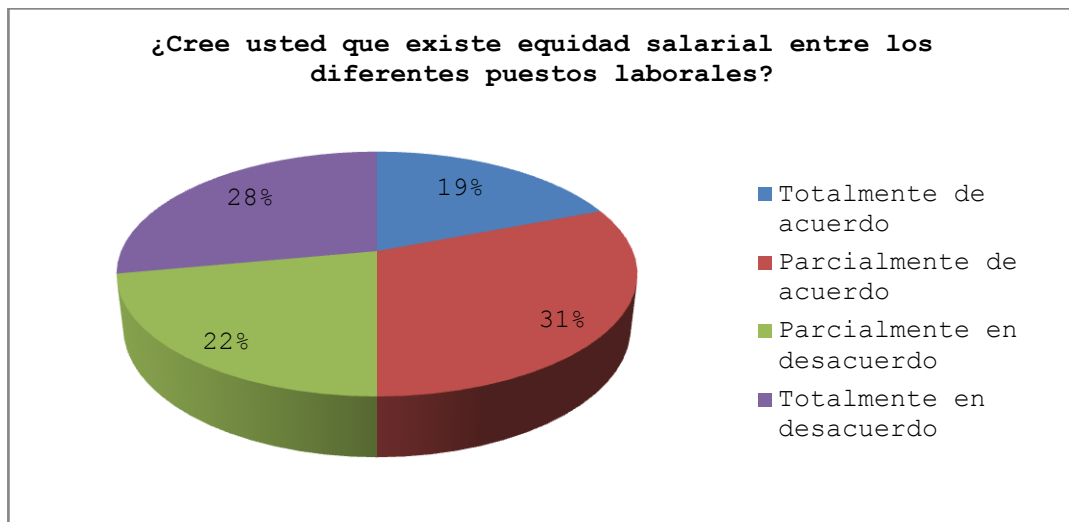


15. ¿Cree usted que existe equidad salarial entre los diferentes puestos laborales?

Objetivo:

Identificar la percepción de los empleados acerca de la relación que existe entre los puestos laborales y los salarios dentro de la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	13	19%
Parcialmente de acuerdo	21	31%
Parcialmente en desacuerdo	15	22%
Totalmente en desacuerdo	19	28%
Total	68	100%



Análisis:

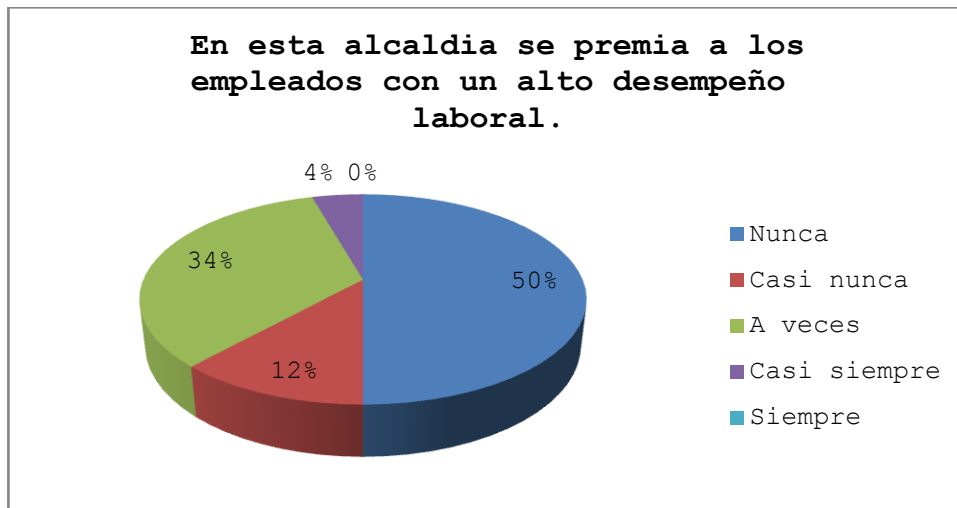
Para la mitad de los empleados existe inconformidad en cuanto a la equidad salarial, ya que consideran que hay cargos de menor nivel con sueldos mejores que otros de mayor nivel. La otra mitad afirma que los sueldos si están acorde a las funciones y el cargo de los empleados.

16. En esta alcaldía se premia a los empleados con un alto desempeño laboral.

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía otorga reconocimientos a aquellos empleados que sobresalen en sus actividades laborales.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	34	50%
Casi nunca	8	12%
A veces	23	34%
Casi siempre	3	4%
Siempre	0	0%
Total	68	100%



Análisis:

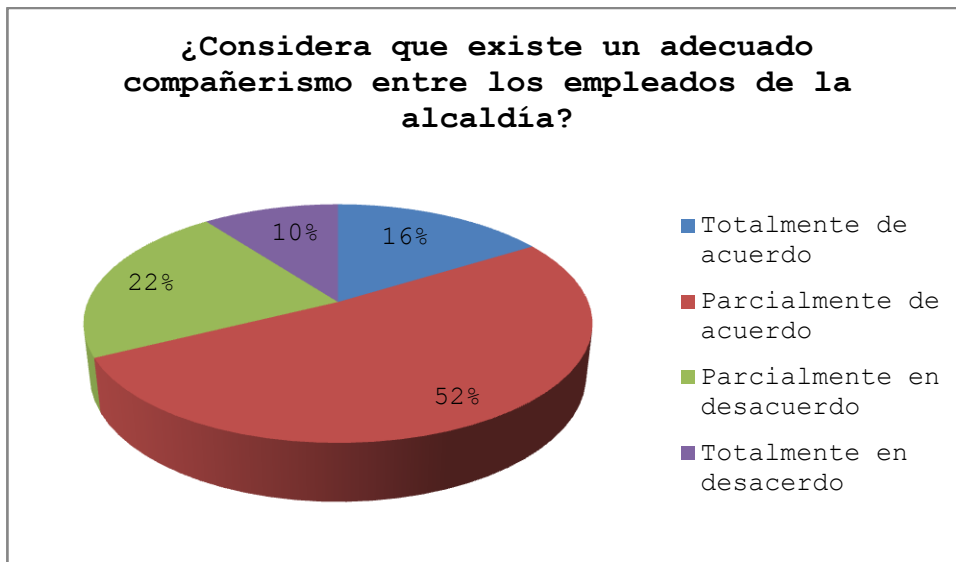
Un 62% de los empleados considera que la Alcaldía no incentiva ni premia a los empleados que tienen un alto desempeño laboral. De acuerdo a lo manifestado por el Gerente General y la Jefe de Recursos Humanos, los reconocimientos que se otorgan en la Alcaldía son por unidad de trabajo y no individualmente lo cual explica la opinión de la mayoría de empleados.

17. ¿Considera que existe un adecuado compañerismo entre los empleados de la alcaldía?

Objetivo:

Identificar la percepción de los empleados sobre el grado de compañerismo que existe en la Alcaldía.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	11	16%
Parcialmente de acuerdo	35	51%
Parcialmente en desacuerdo	15	22%
Totalmente en desacuerdo	7	10%
Total	68	100%



Análisis:

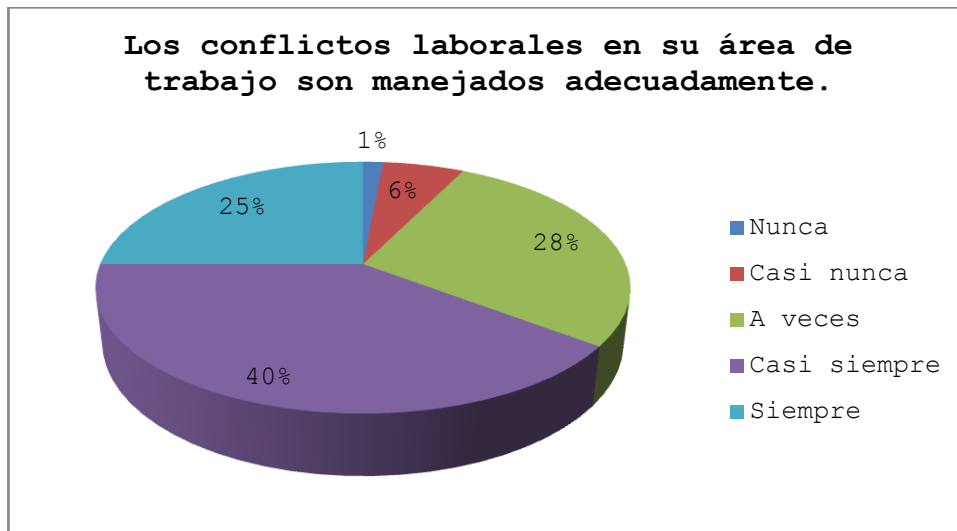
Las relaciones de trabajo entre los empleados de la Alcaldía son buenas según lo expresado por el 68% de estos, aunque éste no es un porcentaje suficientemente alto para tener un buen clima organizacional, ya que el resto de empleados no considera que las relaciones entre los empleados sean las mejores.

18. Los conflictos laborales en su área de trabajo son manejados adecuadamente.

Objetivo:

Determinar la apreciación de los empleados acerca del manejo de los conflictos en su área de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	1	1%
Casi nunca	4	6%
A veces	19	28%
Casi siempre	27	40%
Siempre	17	25%
Total	68	100%



Análisis:

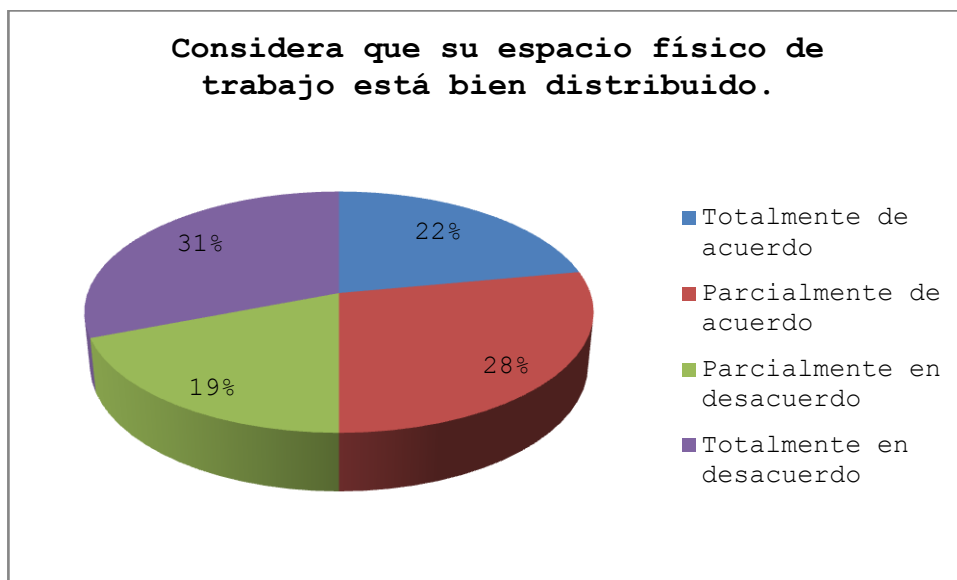
El 65% de los empleados manifestó que los conflictos en su área de trabajo son siempre o casi siempre manejados adecuadamente, lo cual puede contribuir a minimizar las consecuencias de estos, mientras que el resto considera que todavía hace falta mejorar en este aspecto.

19. Considera que su espacio físico de trabajo está bien distribuido.

Objetivo:

Conocer la opinión de los empleados con respecto a la distribución de su espacio físico de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Totalmente de acuerdo	15	22%
Parcialmente de acuerdo	19	28%
Parcialmente en desacuerdo	13	19%
Totalmente en desacuerdo	21	31%
Total	68	100%



Análisis:

Para la mitad de los empleados algunas unidades de trabajo tienen un espacio físico mal distribuido, por lo que no existe suficiente comodidad para realizar sus actividades. Mientras que el resto está de acuerdo y cree que si existe una adecuada distribución del espacio físico.

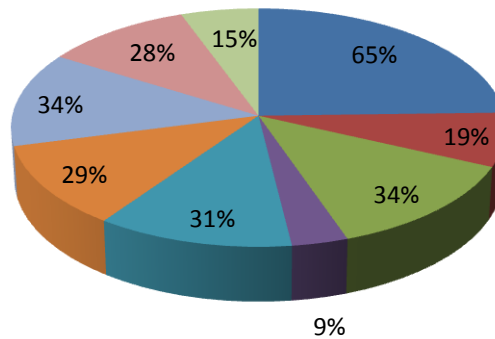
20. De las siguientes condiciones del espacio físico, marque las que más afectan su desempeño laboral.

Objetivo:

Identificar los aspectos del espacio físico de trabajo que más afectan el desempeño laboral de los empleados.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Espacio reducido	44	65%
Baños en mala ubicación	13	19%
Limpieza	23	34%
Iluminación	6	9%
Ventilación	21	31%
Ruido	20	29%
Mobiliario y equipo inadecuado	23	34%
Infraestructura	19	28%
Desorden	10	15%
n=68		

**De las siguientes condiciones del espacio físico, marque las que más afectan su desempeño laboral.**



- Espacio reducido
- Limpieza
- Ventilación
- Mobiliario y equipo inadecuado
- Desorden
- Baños en mala ubicación
- Iluminación
- Ruido
- Infraestructura

Análisis:

La mayoría de las opiniones reflejan que el espacio reducido es lo que más afecta el rendimiento laboral de los empleados, ya que muchas veces esto dificulta la realización de las actividades. Por otra parte otros de los aspectos más mencionados fueron la limpieza y el mobiliario y equipo inadecuados. El factor que menos afecta según los empleados es la iluminación ya que consideran que existen las condiciones necesarias para tener una adecuada visibilidad en el trabajo.

# **ANEXO 3**





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



Entrevista dirigida al personal de dirección de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible.

La presente entrevista tiene como objetivo principal conocer su percepción acerca del clima organizacional de la alcaldía.

1. ¿Tiene misión, visión y valores la Alcaldía?
2. ¿Considera que los empleados en general respetan y practican la misión, visión y valores que promueve la Alcaldía?
3. Según su criterio, ¿considera que en su trabajo existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?
4. ¿Qué medidas lleva a cabo la alcaldía para mantener motivado a su personal?
5. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por ser creativo y tener un alto rendimiento en su trabajo?
6. Si un empleado sobresale en su trabajo y es reconocido, ¿cómo reacciona el resto de sus compañeros?
7. ¿Cree usted que en la alcaldía la comunicación informal es siempre más creíble que la comunicación oficial?
8. ¿Considera que existe un ambiente de compañerismo entre los empleados de su departamento?

9. ¿Qué medidas disciplinarias utiliza para llamar la atención de sus colaboradores?
10. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño al personal?
11. ¿Qué medidas toma para corregir problemas de desempeño y rendimiento de trabajo en los empleados de la alcaldía?
12. ¿Considera que el trabajo está distribuido equitativamente entre los trabajadores de su área?
13. ¿Cuáles cree que son los factores ambientales (interno o externo) que más afectan su desempeño y el de sus colaboradores?
14. A su criterio, ¿la distribución del espacio físico de su departamento es adecuada?

# **ANEXO 4**

## PASOS PARA LA CREACIÓN DE UN GRUPO EN FACEBOOK

Luego de haber ingresado a una cuenta en Facebook, hacer clic en la opción **"Inicio"**, ubicada en la esquina superior derecha de la página:



Una vez hecho esto, del lado izquierdo de la página, buscar el área **GRUPOS**. Si se observa la opción **"Crear un grupo..."**, hacer clic en ella. Si no, ubicar el puntero del mouse sobre el título **GRUPOS** del área, hacer clic en el link **MÁS** que aparecerá, y luego, en la parte superior de la pantalla, hacer clic en el botón grande que dice **"+ Crear un grupo"**. Las opciones mencionadas se presentan en las siguientes dos imágenes:



Una vez hecho esto, aparece una ventana con un pequeño formulario que se debe rellenar. En ese formulario, ingresar el nombre que tendrá el grupo en el cuadro de texto que está al lado de la etiqueta **"Nombre del grupo"**. Luego, en el cuadro de

texto al lado de la etiqueta "**Miembros**", ingresar el nombre de los amigos de Facebook que serán miembros del grupo; para ello sólo se debe empezar a escribir el nombre de alguien y hacer clic sobre él en una lista que aparecerá. Para que el grupo sea creado se tiene que agregar como miembro a al menos un amigo.

La última característica que se debe establecer es el nivel de privacidad del grupo. Para esto se tiene que hacer clic en el botón que está al lado de la etiqueta "**Privacidad**" y seleccionar una de estas tres opciones:

- **Abierto**, que significa que cualquiera podrá ver el grupo, quién pertenece a él y lo que publican sus miembros.
- **Cerrado**, que significa que cualquiera podrá ver el grupo y quién pertenece a él, pero solo los miembros podrán ver sus publicaciones.
- **Secreto**, que significa que solo los miembros podrán ver el grupo, quién pertenece a él, y sus publicaciones.

Finalmente, una vez se haya seleccionado la configuración de privacidad, hacer clic en el botón "**Crear**", y el grupo estará creado.

# **ANEXO 5**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

EL SALVADOR



Evaluación de los empleados hacia los jefes de cada unidad de trabajo, acerca del trato que recibe el personal por parte de las jefaturas.

Objetivo: conocer la opinión de los empleados acerca del trato que reciben por parte de las jefaturas.

Indicaciones: marque la opción que considere conveniente

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter anónimo y servirá para mejorar el ambiente laboral en la Alcaldía.

1. ¿Es amable su jefe para pedirle que realice alguna tarea?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

2. Su jefe le apoya para realizar tareas complicadas

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

3. Cuando usted no cumple alguna meta, su jefe se molesta y le llama la atención

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cree que su jefe se altera fácilmente ante situaciones difíciles?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Cree que su jefe tiene preferencias con algunos empleados?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Cuándo su jefe le llama la atención, lo hace de una manera apropiada?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

7. Su jefe le llama la atención delante de sus compañeros

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Cree usted que su jefe hace una adecuada distribución del trabajo en su unidad?

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

9. Su jefe lo toma en cuenta en las diferentes actividades grupales que se realizan en su unidad de trabajo.

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

10. Su jefe toma en cuenta sus opiniones y sugerencias relacionadas al trabajo

Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		



# **ANEXO 6**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO  
 DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  
 EL SALVADOR  
 FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL  
 PRIMERA PARTE



Nombre				Cargo						
Unidad				Jefe Inmediato						
Fecha				Fecha última Evaluación						
<p style="text-align: center;"><b>Instrucciones</b></p> <p>Encierre dentro de un círculo el número situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor describe al empleado en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la institución.</p>				<p>Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con una "X" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades especificadas a la izquierda</p>		<p>No olvide marcar en la casilla correspondiente.</p>		<b>Ha Mejorado</b>	<b>Ha cambiado poco o nada</b>	<b>Ha desmejorado</b>
<b>Conocimiento del Trabajo.</b> Considera el conocimiento del empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado	5	4	3	2	1	Observaciones				
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo.	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente					



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  
EL SALVADOR



<b>Cantidad de trabajo.</b> Considere el volumen de trabajo desarrollado en condiciones normales. Pase por alto los errores	5	4	3	2	1			
	Trabajador veloz. Generalmente muy eficaz	Volumen de trabajo arriba del promedio	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento	Observaciones		
<b>Calidad de trabajo.</b> Considere la calidad y seguridad de los resultados, sin atender el volumen o cantidad	5	4	3	2	1			
	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores.	Aceptable. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes	Demasiados errores o rechazos	Observaciones		
<b>Iniciativa</b> Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos	5	4	3	2	1			
	Su iniciativa conlleva a un frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Necesita ayuda y asesoría constantes	Observaciones		



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

EL SALVADOR



	5	4	3	2	1			
<b>Cooperación.</b> Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda	Observaciones		
<b>Juicio y sentido común.</b> Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza	Observaciones		
<b>Capacidad para aprender nuevas tareas.</b> Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones y para retener estos conocimientos	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente	Observaciones		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>								



	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO</b> <b>DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</b> <b>EL SALVADOR</b>			
<b>A pesar de haber tenido errores su empleado, cuál cree usted que sería la evaluación global, según su buen criterio. Señale con una "X"</b>				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Observaciones:</b>				
<b>Evaluado por: Nombre y firma</b>  <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>			<b>Firma del Evaluado</b>  <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	
<b>Cargo</b>			<b>Cargo</b>	
<b>Observaciones del evaluado. Firma, DUI y fecha.</b>				

**Instrucciones para calificar:**

Realizar la sumatoria de los números marcados en la primera parte y otorgar la calificación de acuerdo a los siguientes rangos:

Puntaje	Calificación	Descripción
28-35	9-10	Excelente
21-27	7-8	Muy Bueno
14-20	5-6	Bueno
7-13	3-4	Regular

# **ANEXO 7**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  
EL SALVADOR



## MANUAL DE INDUCCIÓN

### I. Presentación

Hemos diseñado este programa con el fin de facilitarle la información necesaria sobre la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, su historia, su visión, su misión, servicios que presta y objetivos institucionales.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, porque usted hace parte activa de nuestra institución.

Todas las personas vinculadas a nuestra institución, son seleccionadas buscando condiciones especiales, que los hagan ser gente con gran capacidad de servir, porque la población de nuestro municipio exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como usted.

### II. Definición.

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo es una institución dedicada al servicio de la población de su municipio, administrando todos los recursos que percibe con el fin de prestar servicios de calidad y desarrollar obras en beneficio de la comunidad.

### III. Historia

Por ley, el 28 de Febrero de 1901 se agregó a San Antonio Cuscatancingo como barrio de San Salvador; pero el 31 de Marzo de 1903 recuperó su rango de pueblo. En la actualidad, desde el 24 de Octubre 1996, ostenta el título de Ciudad de Cuscatancingo. La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo fue creada en 1,903 bajo decreto legislativo.

### IV. Objetivos

#### General.

Establecer un modelo de desarrollo económico y social basado en una administración municipal eficiente, transparente, participativa, equitativa, que fomente principios y valores para transformar la vida de la población en el municipio.



#### **Específicos.**

1. Consolidar los programas y proyectos sociales impulsados por el ente rector, en estrecha articulación con las políticas nacionales, para llevar un mejor desarrollo social al municipio.
2. Contribuir al establecimiento de un Modelo de Desarrollo Económico Local Alternativo, mediante un proceso organizativo de los sectores potencialmente productivos, para mejorar la calidad de vida de los mismos.
3. Fortalecer la capacidad técnica e institucional, creando instrumentos que garanticen la coordinación para agilizar los procesos administrativos, financieros y comunicacionales, que faciliten una atención esmerada y de calidad a la población.
4. Contribuir a establecer un municipio saludable en armonía con el medio ambiente, la gestión de riesgos en el municipio de Cuscatancingo coordinando y maximizando los recursos Institucionales.
5. Crear una política de ordenamiento territorial Municipal con enfoque de gestión de riesgos que garantice autonomía territorial así como de la libertad de asociación, orientada a decidir de forma inclusiva y participativa, el uso y usufructo responsable del territorio y sus recursos de manera ambientalmente sostenible, buscando conciliar las necesidades sociales y de desarrollo económico productivo con las capacidades del territorio de Cuscatancingo

#### **V. Misión**

“Somos un gobierno municipal con una administración eficiente y transparente, que brinda servicios de calidad, con proyección humana tomando en cuenta la participación ciudadana, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de la población”

#### **VI. Visión**

“Ser una institución rectora del Desarrollo Local en todas las dimensiones, fuerte, unificada que brinde atención a las expectativas sociales, económicas, culturales de la población, con transparencia, eficiencia, eficacia, amplia participación ciudadana, gestión de riesgos y en armonía con el medio ambiente”

#### **VII. Servicios que presta la Alcaldía**

- ❖ Alumbrado público, pavimentos
- ❖ Registro del estado familiar
- ❖ Barrido de calles
- ❖ Recolección de basura
- ❖ Disposición final de desechos sólidos
- ❖ Mercado municipal
- ❖ Escuelas municipales