

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



"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL APLICABLE A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA"

TRABAJO DE GRADUACION

PRESENTADO POR:

CAMPOS ORELLANA, MAIRA BEATRIZ
HERNÁNDEZ ALVARADO, JUANA EDELMIRA
HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, CLAUDIA DEL ROSARIO

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. EDGAR ARMANDO GUZMÁN

DICIEMBRE 2006

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Edgar Armando Guzmán
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Diciembre 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme brindado sabiduría, perseverancia y guiarme para alcanzar este objetivo.

A MIS PADRES: Ulises Campos Rivas y Deisy del Carmen Orellana a quienes dedico este triunfo, por su apoyo moral, comprensión y motivación durante mi carrera.

A MIS HERMANAS: Sandra Verónica y Evelyn Elizabeth, por haber estado presentes siempre que las necesité, brindándome comprensión y apoyo incondicional.

A MI TIA: Por tenerme siempre en sus oraciones y por sus sabios consejos.

A TODA MI FAMILIA Y AMIGOS: Por haber estado siempre conmigo en los momentos que más los necesité.

MAIRA BEATRIZ CAMPOS ORELLANA

A DIOS TODOPODEROSO: Por permitirme culminar mi carrera y por darme sabiduría y fortaleza.

A MIS PADRES: María Alvarado, que con grandes sacrificios y esfuerzos me ha brindado su apoyo y dedicación y Antonio Hernández, que estando lejos día a día ha luchado por orientarme hacia el camino del éxito.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS: Por brindarme su apoyo en todos los momentos de mis estudios.

A MI NOVIO: Edwin Vásquez, por haberme apoyado a seguir siempre adelante.

A MIS FAMILIARES, COMPAÑEROS Y AMIGOS: Que siempre estuvieron presentes dándome su apoyo, consejos y cariño.

JUANA EDELMIRA HERNÁNDEZ ALVARADO

A DIOS TODOPODEROSO: Por iluminarme y darme la fortaleza necesaria para alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES: Rosario de Hernández y Pedro Hernández, que con su orientación y sacrificio me enseñaron a no flaquear ante las adversidades.

A MIS HERMANOS: Erick, Alex y Karen, que me apoyaron moralmente y soportaron mis desvelos en la trayectoria de mi carrera.

A DEMÁS FAMILIARES Y AMIGOS: Por haber estado siempre conmigo en los momentos que más los necesité.

CLAUDIA DEL ROSARIO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

INDICE

RESÚMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA Y MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPALDE APOPA ...	1
1. ANTECEDENTES DE LA ALCALDIA	1
2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	2
a. MISIÓN.....	2
b. VISIÓN.....	3
c. OBJETIVOS.....	3
3. POLÍTICAS	4
4. ESTRATEGIAS	5
5. FUNCIONES	6
6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	7
7. RECURSOS DISPONIBLES	18
a. HUMANOS.....	19
b. MATERIALES.....	19
c. FINANCIEROS.....	19
8. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES	20
9. MARCO LEGAL	21
B. MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	24
1. DEFINICIONES	24
2. IMPORTANCIA	25
3. CARACTERÍSTICAS	26
4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	28
a. SISTEMA I: AUTORITARIO.....	28
b. SISTEMA II: PATERNAL.....	28

c. SISTEMA III: CONSULTIVO.....	29
d. SISTEMA IV: PARTICIPATIVO.....	29
5. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
a. FACTORES EXTERNOS.....	31
- AMBIENTE ORGANIZACIONAL	31
- CULTURA	32
- POLÍTICAS	33
- RECOMPENSAS Y CASTIGOS	34
- GRADO DE CONFIANZA	35
b. FACTORES INTERNOS.....	36
- PERSONALIDAD	36
- APRENDIZAJE	37
- MOTIVACIÓN	38
c. OTROS FACTORES.....	40
- LIDERAZGO	41
- COMUNICACIÓN	42
- INNOVACIÓN	46
- RESPONSABILIDAD	46
- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	47
- TRABAJO EN EQUIPO	48
C. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	49

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE APOPA.

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. GENERAL	51
2. ESPECÍFICOS	52
C. HIPÓTESIS	52
1. GENERAL	52
2. ESPECÍFICAS	53

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
a. ANÁLISIS.....	54
b. SÍNTESIS.....	54
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	55
a. ENCUESTA.....	55
b. OBSERVACIÓN PERSONAL.....	55
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	55
a. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	55
b. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	56
5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
a. CUESTIONARIO.....	57
b. PRUEBA PILOTO.....	57
6. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	57
E. DESCRIPCIÓN DIAGNÓSTICA DE LA SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	58
1. FACTORES EXTERNOS	59
a. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	59
b. CULTURA	59
c. POLÍTICAS	60
d. RECOMPENSAS Y CASTIGOS.....	60
e. GRADO DE CONFIANZA	61
2. FACTORES INTERNOS	62
a. PERSONALIDAD	62
b. APRENDIZAJE	63
c. MOTIVACIÓN	63
3. OTROS FACTORES	64
a. LIDERAZGO	64
b. COMUNICACIÓN.....	65
c. INNOVACIÓN.....	66

d. RESPONSABILIDAD	67
e. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	67
f. TRABAJO EN EQUIPO	68
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
1. CONCLUSIONES	69
2. RECOMENDACIONES	72

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	75
1. INTRODUCCIÓN	75
2. JUSTIFICACIÓN	76
3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.	77
a. GENERAL.....	77
b. ESPECÍFICOS.....	77
4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA	78
5. ESTRATEGIAS	79
6. MANEJO FUNCIONAL DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL PROGRAMA.....	80
a. FACTORES EXTERNOS.....	80
- AMBIENTE ORGANIZACIONAL	80
- CULTURA	83
- POLÍTICAS	84
- RECOMPENSAS Y CASTIGOS	85
- GRADO DE CONFIANZA	87
b. FACTORES INTERNOS.....	88
- PERSONALIDAD	88
- APRENDIZAJE	89
- MOTIVACIÓN	91

c. OTROS FACTORES.....	92
- LIDERAZGO	92
- COMUNICACIÓN	94
- INNOVACIÓN	96
- RESPONSABILIDAD	97
- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	98
- TRABAJO EN EQUIPO	99
B. PLAN DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	100
1. OBJETIVOS	101
2. POLÍTICAS	101
3. ESTRATEGIAS	102
4. PROCEDIMIENTO	103
5. RECURSOS	123
a. HUMANOS.....	123
b. MATERIALES.....	123
c. FINANCIEROS.....	123
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.	124
1. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	124
a. GENERAL.....	124
b. ESPECÍFICOS.....	125
2. POLÍTICAS	125
3. ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	126
a. PRESENTACIÓN.....	126
b. APROBACIÓN.....	126
c. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	129
d. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	130
4. RECURSOS.	131
a. HUMANOS.....	132
b. MATERIALES.....	132
c. FINANCIEROS.....	132
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	134

BIBLIOGRAFÍA	135
--------------------	-----

ANEXOS

1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE APOPA	1
2. LISTADO DE SIGLAS UTILIZADAS	1
3. TABULACIÓN	1
4. FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	1
5. SEMINARIO: ¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE INTERNO?	1
6. SEMINARIO: LIDERAZGO PARTICIPATIVO	1
7. FORMULARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO	1
8. FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS	1
9. SEMINARIO: TRABAJO EN EQUIPO	1
10. SIMBOLOGÍA DEL FLUXOGRAMA	1

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Apopa, del Departamento de San Salvador, se encarga de velar por los intereses de la comunidad apopense; así como de dirigir y orientar el desarrollo del Municipio, al mismo tiempo mantener una buena administración que tenga como fin principal el logro de los objetivos institucionales; por lo que es necesario que cuente con un clima organizacional adecuado, en el que se puedan desarrollar eficientemente las actividades con un grado máximo de colaboración y satisfacción del personal.

Lo expuesto anteriormente, motivó a proponer el presente trabajo de graduación denominado: "Propuesta de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional Aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa", el cual contribuirá a incrementar la eficiencia en los servicios administrativos que presta la municipalidad.

Para llevar a cabo la presente investigación se diseñaron los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL.

- Recopilar información necesaria sobre la situación actual del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Apopa a fin de determinar la problemática que influye en el desarrollo eficiente de las actividades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener y analizar información acerca de los factores que inciden en el Clima Organizacional y conocer el comportamiento de los empleados en el desarrollo de sus labores.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional a fin de identificar los factores causales en la problemática administrativa.

- Formular recomendaciones alternativas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la institución.

Para cumplir estos objetivos, se utilizó una metodología que permitiera obtener información primaria a través de la aplicación del muestreo aleatorio simple, debido a que la población en estudio tiene características similares.

La recolección de la información se llevó a cabo mediante un cuestionario y la observación directa, con la finalidad de encontrar deficiencias en los factores que conforman el clima organizacional.

Posteriormente, se procedió a tabular y analizar la información recopilada, obteniendo como resultado deficiencias en la aplicación de los factores externos (Ambiente Organizacional, Cultura, Políticas); factores internos (Personalidad, Motivación) y otros factores (Comunicación, Responsabilidad, Trabajo en Equipo).

Con base al diagnóstico efectuado se concluye y se recomienda lo siguiente:

CONCLUSIONES.

- No existe un ambiente organizacional adecuado debido a que no se cumple con todos los elementos que forman parte integral del mismo.
- Los empleados son considerados como recursos, ya que los jefes únicamente se basan en resultados y no consideran todas las cualidades que forman parte de la personalidad de los mismos.
- El personal de la Alcaldía no se siente motivado en la ejecución de sus tareas, ya que no se les brindan los incentivos suficientes para elevar la moral de los mismos.

RECOMENDACIONES.

- Buscar mecanismos que permitan a la institución desarrollar aquellos elementos que se consideren deficientes por parte de los empleados, a fin de lograr un ambiente organizacional beneficioso para éstos y la institución.
- La Alcaldía debe ver a sus empleados como personas, ya que poseen características propias, capaces de administrar sus tareas, contribuyendo así al logro de los objetivos.
- Brindar los incentivos necesarios a los empleados, ya que actualmente éstos no se sienten motivados.

INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías Municipales son entidades encargadas de velar por el desarrollo económico, tecnológico y social de todas aquellas comunidades que se encuentran bajo su jurisdicción, por lo tanto, deben mantener un clima organizacional que contribuya a incrementar la eficiencia administrativa. Sin embargo, la mayoría de gobiernos municipales no cuenta con programas de clima organizacional, siendo ello un obstáculo para el desarrollo efectivo de las actividades que se realizan dentro de estas.

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera necesaria la elaboración del presente trabajo de investigación denominado "Propuesta de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa", el cual tiene como objetivo proporcionar a la institución una herramienta administrativa, que sirva de guía para el mantenimiento de un clima organizacional adecuado que contribuya a que los empleados mejoren su desempeño en el logro de los objetivos institucionales.

El presente documento contiene tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, está conformado por las generalidades de la Alcaldía Municipal de Apopa, en el cual se muestran los antecedentes de la misma, funciones, recursos disponibles, marco legal, etc. También se describe el marco teórico sobre Clima Organizacional, en cual se detallan definición, importancia, características y los factores que lo conforman.

En el Capítulo II, se describe el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional, el cual contiene la formulación del problema, los objetivos, hipótesis y la metodología que se utilizó para realizar la investigación. Además, la descripción diagnóstica de la situación actual de cada uno de los factores que conforman el clima organizacional. Este capítulo finaliza con las conclusiones y recomendaciones, planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa, la cual incluye la descripción del programa, objetivos, políticas, estrategias, el manejo funcional de los factores que conforman el clima organizacional, su plan de evaluación y una serie de actividades que conforman el plan de implementación del programa. Finalmente, se presenta la bibliografía que sirvió de base para la realización del trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA Y MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

1. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.¹

El Municipio de Apopa en sus orígenes fue cabecera del Distrito de Apopa, sin embargo dada su importancia política- administrativa, le fue conferido el título de Villa al pueblo de Apopa, según Decreto Legislativo del 7 de marzo de 1874.

Por otro lado el distrito de Apopa, se vio acrecentado el 11 de febrero de 1878, por la incorporación del Municipio de El Paisnal, segregado del de Suchitoto. Por ley, el 18 de marzo de 1892, dejó de ser cabecera del antiguo distrito de Apopa y entró a formar parte del nuevo distrito de Tonacatepeque.

Durante la administración de don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo de 7 de junio de 1921, se confirió el título de Ciudad a la Villa de Apopa, "en premio al estado de progreso en que se encuentra, debido al esfuerzo patriótico de sus habitantes."

¹ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

El Municipio de Apopa se encuentra situado en el Departamento de San Salvador, a 13 Km. de la Capital, cuenta con 8 cantones, 36 caseríos, un alto número de colonias urbanas y una población aproximada para el año 2007 de 217,733 habitantes, con una densidad poblacional de 7,716 habitantes por kilómetro cuadrado. Limita al norte con Guazapa, al sur con Ayutuxtepeque y Mejicanos, al este con Tonacatepeque, Ciudad Delgado y Cuscatancingo, al oeste con Nejapa; todos ellos municipios que forman parte del Gran San Salvador.

La Alcaldía Municipal de Apopa está ubicada en la 2° calle Poniente y 2° Av. Norte #2 Apopa. Es receptora de los principales problemas y necesidades de la comunidad, además de ser la encargada de mantener el bienestar y desarrollo social.

La Municipalidad está conformada por 30 departamentos, los cuales están bajo la dirección de la máxima autoridad, es decir, el Concejo Municipal; posee un total de 298 empleados dentro de los cuales se tienen puestos ejecutivos, técnicos y operativos.

2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.²

a. MISIÓN.

La Misión, es la declaración general de los resultados que busca una empresa, es su razón de ser y la base de los objetivos, esta se detalla a continuación:

² Manual de Bienvenida de la Alcaldía Municipal de Apopa.

"Como Municipalidad nos debemos a la población Apopense y para quienes buscamos eficientes servicios y darle solución a los problemas más sentidos, a través de la gestión, privilegiando la participación ciudadana."

Se considera que la misión planteada por la institución establece los aspectos mencionados anteriormente y debido a ello no se le ha realizado ninguna modificación

b. VISIÓN.

La visión, es una imagen clara de lo que una empresa espera hacer, lograr y obtener en el futuro.

En la institución, se han planteado una visión a través de la cual se ven siempre a la vanguardia de la tecnología. Esta se describe a continuación:

"Como administración municipal con visión de futuro buscamos la modernización administrativa y mecanizada que nos permita lograr metas como lo es la recuperación de mora tributaria."

Debido a que cumple los requisitos que debe poseer una visión, no se ha considerado modificarla.

c. OBJETIVOS.

Los objetivos primordiales establecidos en la municipalidad son:

- Involucrar a los ciudadanos de los diversos estratos sociales en las actividades y decisiones del gobierno local.
- Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación con el desarrollo Nacional.
- Respetar y defender los intereses locales.
- Mejorar el nivel de vida de la población urbana y rural.
- Contribuir con el fortalecimiento del sistema democrático de la Nación.
- Fortalecer y dar mantenimiento al recurso humano que labora en la institución a fin de proporcionar un mejor servicio a la población apopense.

3. POLÍTICAS.³

Las políticas existentes en la Alcaldía Municipal de Apopa son elaboradas por las instituciones encargadas de asesorar a las diferentes municipalidades del país. Entre estas se tienen:

- a. Diseño de mecanismos que contribuyan a resolver dificultades administrativas de la Alcaldía.

³ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

- b. Proyectar la imagen de la Alcaldía interna y externamente, con la finalidad de dar a conocer las actividades y servicios que esta brinda a los usuarios.
- c. Establecimiento de métodos que permitan una organización adecuada.
- d. Búsqueda de mecanismos a través de los cuales se pueda fortalecer y dar mantenimiento al recurso humano que labora en la institución.

4. ESTRATEGIAS.⁴

La Alcaldía cuenta con estrategias bien definidas, las cuales están orientadas a los aspectos siguientes:

- a. Promoción de la participación ciudadana.
- b. Buscar el fortalecimiento institucional en sus recursos humanos, materiales y financieros.
- c. Mejoramiento de los servicios municipales.
- d. Generar desarrollo local sostenible.
- e. Realizar evaluaciones del desempeño de los empleados con la finalidad de mejorar sus deficiencias.
- f. Impartir capacitaciones a los empleados de acuerdo a las necesidades que surjan en los diferentes departamentos de la institución.

⁴ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

5. FUNCIONES.⁵

La municipalidad, como ente rector y unidad ejecutora de proyectos de desarrollo, tiene como principales funciones las siguientes:

a. De gobierno.

Entre las principales funciones de gobierno se mencionan las siguientes:

- Velar por los intereses de la comunidad, dirigir y orientar el desarrollo del municipio.
- Impulsar proyectos que tengan como objetivo beneficiar a la población.
- Incentivar la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Gestionar ayuda estatal y de otras instituciones, sean estas internas y externas.

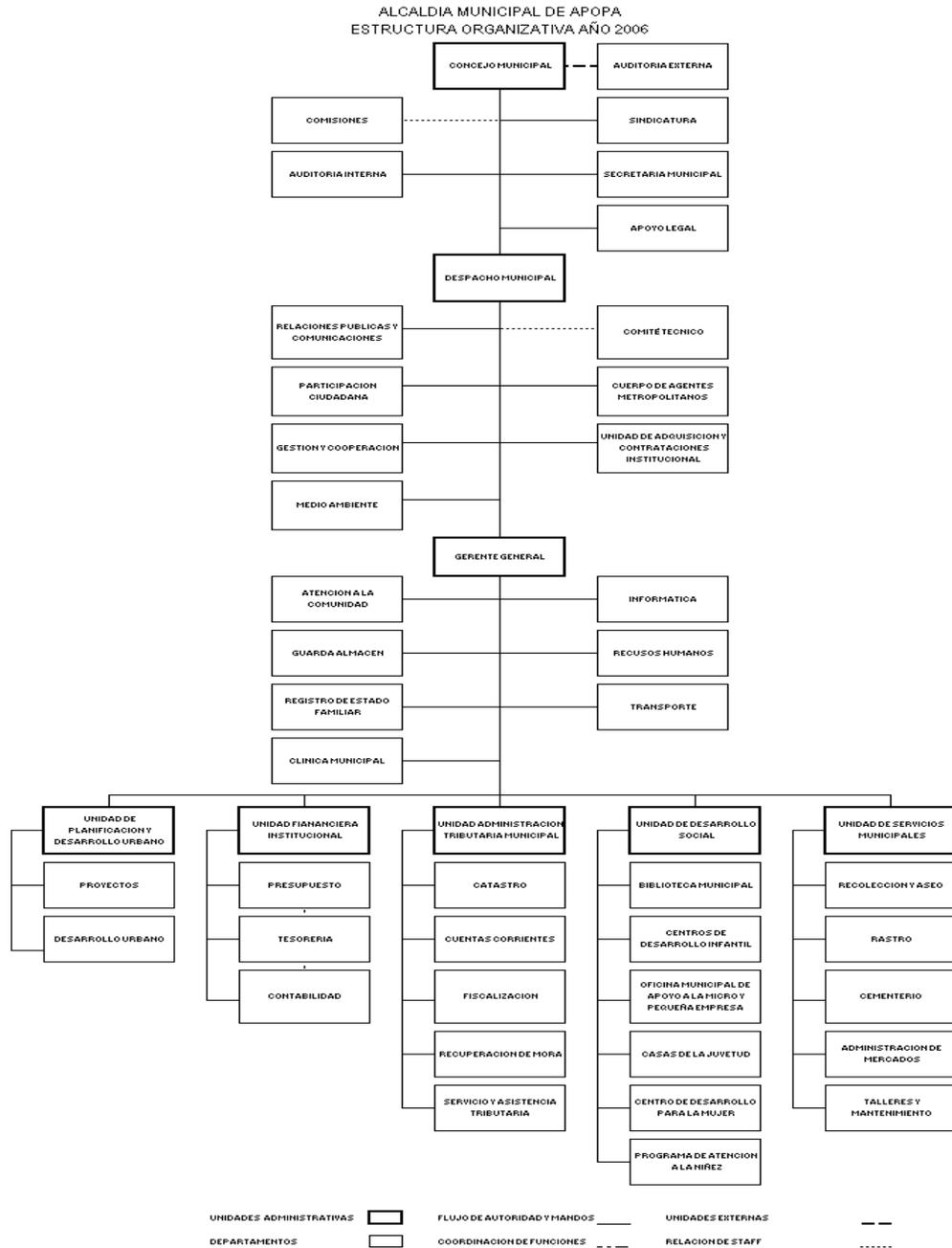
b. Prestación de servicios.

En cuanto a la prestación de servicios, deben proporcionar los servicios de interés social necesarios para el desarrollo de la comunidad, tales como:

- Ayudar a resolver problemas sociales
- recolección de basura
- control de desarrollo local
- mantenimiento de áreas verdes
- instalación y mantenimiento de alumbrado eléctrico
- administración de mercados, y
- otros como: registro civil.

⁵ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.⁶



⁶ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

La alcaldía posee actualmente la siguiente estructura organizativa:⁷

a. EL CONCEJO MUNICIPAL.

Constituye la máxima autoridad de la municipalidad, posee carácter normativo, deliberativo y decisorio; es electo por la comunidad de acuerdo a lo establecido en el artículo 24 del Código Municipal.

Está integrado por el alcalde, un síndico, un secretario, doce concejales o regidores y cuatro suplentes.

b. COMISIONES.

Las comisiones se encargan de asesorar al concejo municipal sobre la formalización y ejecución de planes de acción, entre otros.

c. AUDITORIA EXTERNA.

La auditoria externa asesora y apoya al alcalde mediante normas y técnicas de control que contribuyen a salvaguardar y garantizar los bienes de la municipalidad.

d. SINDICATURA.

Le corresponde representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio, en todo

⁷ Manual de Organizaciones y Funciones de la Alcaldía Municipal de Apopa, 2006.

lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales.

e. DESPACHO MUNICIPAL.

Es ejercido por el Alcalde, quien es el titular del gobierno local y de la administración municipal.

f. NIVEL DE APOYO.

Son unidades con carácter de asesoría, efectúan trámites complementarios o procedimientos internos y de servicio, ayuda material, etc.; reforzando y auxiliando a las otras unidades para que cumplan sus funciones específicas. Conforman estas unidades de apoyo:

- Auditoría Interna.

Es la encargada de asistir y asesorar al Concejo Municipal, mediante normas de control interno que contribuyan a salvaguardar los bienes de la municipalidad y a garantizar un mejor control de los procedimientos de la gestión Municipal.

- Secretaría Municipal.

Su función es elaborar y coordinar las agendas de trabajo del Concejo Municipal y emitir los acuerdos respectivos, así como también otras facultades asignadas por el Concejo Municipal.



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

- Apoyo Legal.

Este departamento debe participar en todo aspecto legal o acto jurídico, en el que intervenga la municipalidad, ya sea como parte actora o demandada.

- Relaciones Públicas y Comunicaciones.

Es el encargado de proyectar una imagen positiva de la municipalidad, tanto interna como externa, a través de los diferentes medios de comunicación.

- Participación Ciudadana.

Es la encargada de promover la participación ciudadana e identificación de problemas y soluciones en forma organizada, buscando la armonía de los ciudadanos para realizar proyectos de beneficio social y económico que contribuyan a elevar el nivel de vida de los habitantes.

- Comité Técnico.

Es el encargado de asistir y asesorar al Concejo Municipal acerca de consultas populares de apertura y evaluación de proyectos, al Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), y otras actividades de interés municipal.

- Cuerpo de Agentes Municipales.

Su función es apoyar oportuna y eficientemente a las autoridades, mediante sistemas de seguridad que garanticen la tranquilidad y el orden de los ciudadanos.

- Gestión y Cooperación.

Es la encargada de organizar los proyectos que se desarrollan en la municipalidad, además de velar por que se obtengan los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

Debe proveer oportuna y racionalmente a las diferentes líneas de trabajo que conforman la alcaldía, los bienes y materiales requeridos para el desarrollo de sus actividades. También, los bienes y materiales requeridos para el desarrollo de proyectos en beneficio de las comunidades.

- Medio Ambiente.

Se encargan de brindar apoyo al Concejo Municipal, Alcalde y Gerencia general y demás unidades que lo requieran en la gestión administrativa y de control.

- Gerencia General.

Su función es proponer a la Alcaldesa y al Concejo, las directrices generales, planes, programas, instrumentos y controles que conduzcan a un mejor manejo de los recursos que dispone la Alcaldía así como también coordinar en forma eficientemente la gestión Administrativa, planificar la obtención de recursos, la administración racional y rentable de los mismos; a fin de contribuir al logro de objetivos y metas.

g. NIVEL OPERATIVO.

Esta conformado por los departamentos, secciones y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección y ejecutivo. Entre estos se tienen:

- Atención a la Comunidad.

Su función es la de mantener buenas relaciones entre la municipalidad y las directivas de las diferentes comunidades que pertenecen al municipio, escuchando sus problemas y buscando alternativas de solución.

- Informática.

Da soporte técnico y mantenimiento al equipo de las unidades que integran la municipalidad, a fin de mejorar el rendimiento en los procesos administrativos.

- Guarda Almacén.

Es el encargado de proporcionar los materiales necesarios a cada departamento, según sean requeridos.

- Recursos Humanos.

Desarrolla actividades de selección, contratación, capacitación y control del recurso humano; así como, el establecimiento y aplicación de las políticas de

administración e integración del personal, estudio de sueldos y calificación de méritos.

- Registro del Estado Familiar.

Se encarga de llevar el registro de los hechos y actos de la persona natural. Además, de brindar un adecuado servicio a la comunidad, extendiendo documentos a las personas que lo soliciten.

- Transporte.

Le corresponde garantizar el uso adecuado del equipo de transporte propiedad de la municipalidad, así como también controlar el uso del combustible y que el uso de los vehículos sea de forma racional.

- Clínica Municipal.

Es un departamento descentralizado, cuya función es prestar atención médica preventiva y curativa a todos los usuarios del municipio.

Unidad de Planificación y Desarrollo Urbano, la cual está conformada por lo departamentos siguientes:

- Proyectos.

Su labor consiste en ejecutar proyectos con finalidad social, dirigidos a las distintas comunidades del municipio, para el mejoramiento de infraestructura ambiental, a través del manejo técnico financiero en el área física y administrativa de los proyectos, además de administrar los fondos asignados, provenientes de

entes financieros del desarrollo local para el municipio.

- Desarrollo Urbano.

Este departamento se encarga de ejecutar planes de desarrollo urbano, que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población, del municipio.

Unidad financiera Institucional, que incluye los departamentos:

- Presupuesto.

Su función es registrar y controlar las operaciones contables que afecten el flujo de ingresos y egresos del municipio.

- Tesorería.

Es la encargada de la recaudación de tributos y otros ingresos, de ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales, efectuar las erogaciones cumpliendo los requerimientos del presupuesto municipal y disposiciones del Código Municipal y de la Corte de Cuentas de la República.

- Contabilidad.

Le corresponde registrar y validar los movimientos y documentación de las operaciones contables de una manera eficiente y oportuna que permita elaborar los estados financieros con veracidad y confiabilidad,

los cuales serán utilizados por las autoridades de la municipalidad para la toma de decisiones.

Unidad de Administración Tributaria Municipal, conformada por los siguientes departamentos:

- Catastro.
Debe mantener actualizado el registro de inmuebles y empresas propiedad de los contribuyentes, con el fin de generar la base de datos para el cobro de los tributos municipales.
- Cuentas Corrientes.
Su función es registrar en el sistema de cuentas corrientes a los contribuyentes. Calculando tasas e impuestos a cancelar mensualmente.
- Fiscalización.
Es la encargada de controlar los procesos que se realizan dentro del Catastro Municipal.
- Recuperación de Mora.
Su labor consiste en recuperar con base a los procedimientos técnicos administrativos y/o judiciales, la mora tributaria que por diversos motivos no se haya recaudado.
- Servicio y Asistencia Tributaria.
Tiene como finalidad proponer al Alcalde y al Concejo Municipal, las directrices generales,

planes, programas, instrumentos y controles que conduzcan a un mejor manejo de los recursos que dispone la Alcaldía, así como también, coordinar en forma eficientemente la gestión Administrativo financiera, planificar la obtención de recursos, la administración racional y rentable de los mismos; a fin de contribuir al logro de objetivos y metas.

Unidad de Desarrollo Social, que está integrada por los departamentos:

- Biblioteca Municipal.

Es la encargada de velar por la realización de actividades en pro del fomento cultural, arte y desarrollo social de los infantes y jóvenes del municipio.

- Centro de Desarrollo Infantil (CDI.)

Tiene como función, velar por el buen mantenimiento y satisfacción de las necesidades del centro de modo que se pueda proporcionar un ambiente agradable y seguro para los infantes.

- Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

Es la encargada de asistir y asesorar a los propietarios y/o representantes de la micro y pequeña empresa existentes en la municipalidad, referente a aspectos de carácter interno conforme a su giro o actividad.

- Casas de la Juventud.
Esta ha sido creada para velar por la realización de actividades en pro del fomento cultural, arte y desarrollo social de los jóvenes del municipio.
- Centro de Desarrollo para la Mujer.
Su función es orientar e impartir talleres de formación a la población femenina de la municipalidad, contribuyendo así a su desarrollo dentro de las comunidades en las cuales habitan.
- Programa de Atención a la Niñez.
Su labor consiste en administrar programas de desarrollo infantil con el objetivo de ofrecer el estímulo, desarrollo y formación educacional en los niños y niñas para facilitar su proceso de desarrollo.

Unidad de Servicios Sociales, de la cual dependen los siguientes departamentos:

- Recolección y Aseo.
Consiste en administrar todas las actividades y recursos relacionados con la recolección de desechos sólidos a fin de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes del municipio de Apopa.
- Rastro.
Es el encargado de cuidar que se presten los servicios de Rastro, de acuerdo a los requisitos legales y las normas de salubridad existentes y velar porque los habitantes del municipio reciban

carne sana y a precios razonables, brindando y controlando eficientes servicios, tanto en el proceso de comercialización del ganado como en su sacrificio; así mismo, el manejo, la distribución y comercialización de la carne.

- Cementerio.

Su función es proveer a todos los habitantes del municipio los servicios referentes al cementerio, garantizando a los usuarios calidad, prontitud, seguridad, eficiencia y eficacia en la prestación de los mismos.

- Administración de Mercados.

Es el encargado de proporcionar y mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas de los mercados municipales, para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz realización de servicios de mercadeo de productos de primera necesidad.

- Talleres y Mantenimiento.

Es el encargado de administrar todas las actividades y recursos destinados al taller automotriz, con el fin de mantener las unidades automotrices de la municipalidad en perfecto estado mecánico.

7. RECURSOS DISPONIBLES.

Para el desarrollo de actividades de la Alcaldía Municipal de Apopa se dispone de los siguientes recursos:

a. HUMANOS.⁸

Para desarrollar sus actividades la alcaldía cuenta con el personal siguiente:

EMPLEADOS	CARGO
21	Niveles de dirección y asesoría
277	Nivel operativo, tanto administrativo como de servicios
298	Total de empleados

b. MATERIALES.⁹

En relación a este tipo de recurso, la institución cuenta con:

- Mobiliario y equipo de oficina.
- Vehículos para transporte.
- Papelería y útiles.
- Computadoras, entre otros.

⁸ Detalle de Plazas de la Alcaldía Municipal de Apopa para el año 2006.

⁹ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

c. FINANCIEROS.¹⁰

El funcionamiento de la municipalidad depende de los ingresos diarios a través de tasas e impuestos municipales, de un aporte mensual del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) que es del 7% del Presupuesto Nacional.

También recibe financiamiento del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

Para el funcionamiento de la Alcaldía en el presente año se tiene un techo financiero de \$2,662,334.25 dólares de los cuales se tiene destinado un porcentaje para la atención en materia de salud, educación y seguridad social, ya que la Alcaldía cuenta con una Clínica, Biblioteca y un Centro de Desarrollo Infantil para brindar atención a la población en general.

8. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES.¹¹

La alcaldía mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones que se encargan de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de sus fondos, entre las cuales se describen las siguientes:

¹⁰ Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

¹¹ Manual de Organizaciones y Funciones y del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

a. El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM).

Es la entidad representativa y especializada en el campo de la administración municipal, la cual facilita y asegura los ingresos al municipio.

b. La Corte de Cuenta de la Republica.

Es el ente autorizado de controlar los registros contables de la Alcaldía Municipal de Apopa a través de libros foliados, autorizados por dicha Corte.

c. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL).

Ayuda a los municipios que así lo requieran en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

d. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

Es una entidad de utilidad pública con fines no lucrativos y no partidistas. Está integrada por 262 municipalidades de la Republica de El Salvador y les proporciona asistencia en tres áreas específicas: Legal, Política y Gremial.

9. MARCO LEGAL.

Según artículo No. 2 del Código Municipal, se establece que:

Todas las Municipalidades se rigen bajo un marco jurídico, el cual contiene un conjunto de normas ordenadas en forma jerárquica, como se detalla a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador.

Es un fenómeno jurídico político que da la estructura al Estado, la competencia de sus más altos organismos, determina los derechos de los individuos y de las asociaciones que limita de modo expreso el poder público y representa un sistema de garantías para mantener incólume el orden jurídico establecido.

b. Código Municipal.

Tiene como función principal desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

c. Reglamento de Mercados Municipales.

Este regula los impuestos que pagan diariamente vendedores fijos y ambulantes de los mercados por medio de boletos sellados y controlados por la Corte de Cuentas de La República.

d. Ley de Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil.

Esta se aplica cuando los libros destinados al registro de las personas han desaparecido por diferentes causas o se encuentran deteriorados, total o parcialmente; deberán

reponerse en libros autorizados por el Alcalde Municipal o por el encargado de registro.

e. Ley de La Corte de Cuentas de La República.

Regula lo relacionado a la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular.

f. Ley de la Administración Financiera (AFI).

Es la encargada de regular las actividades financieras del aparato Estatal incluyendo las municipalidades.

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

Es una de las leyes encargadas de proveer oportuna y racionalmente a las diferentes alcaldías, los bienes y materiales requeridos para el desarrollo de sus actividades.

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

i. De manera más concreta y relacionada con las actividades diarias del municipio, se encuentran las ordenanzas municipales, los reglamentos y los acuerdos que toma el Concejo Municipal en sus sesiones ordinarias o extraordinarias.

j. También se tienen una serie de leyes relacionadas en forma genérica y/o específica con el quehacer municipal y como ejemplo de ellas se tiene: la Ley Orgánica de Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y la Ley General Tributaria Municipal.

B. MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. DEFINICIONES.

Para mejor comprensión del clima organizacional, se muestran a continuación algunas definiciones:

"Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influye en el comportamiento de las personas que la forman"¹²

"Es el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular; está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros"¹³

"Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional"¹⁴

"Es aquel que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral"¹⁵

¹² Dessler Gary, Organización y Administración Enfoque Situacional, 1º Edición, México 1979, Pág.181

¹³ Licdo. Américo A. Serrano Ramírez, Administración I y II, 1º Edición, San Salvador 2003, Pág. 137

¹⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5º Edición, Colombia 2001 Pág. 86.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

El clima organizacional está relacionado con el ambiente interno de la organización, lo cual influye positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades, todo esto depende de su aplicación en la misma.

Además contribuye a que los empleados se formen su propio concepto de la institución y se sientan motivados en la ejecución de sus labores siendo este un aporte importante para alcanzar los objetivos previstos.

2. IMPORTANCIA.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

La importancia de disponer de un programa de administración del clima organizacional radica en que está estrechamente ligado con la forma de pensar de las personas, haciendo que el ambiente laboral en el que se desarrollan las tareas sea favorable o desfavorable, calido o frío, negativo o

positivo, satisfactorio o insatisfactorio; por lo tanto a las instituciones les conviene que los empleados se sientan bien emocionalmente y físicamente, ya que de ello dependerá que se diferencie de otras.

3. CARACTERÍSTICAS.¹⁶

El clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las cuales se pueden resaltar:

a. La identidad de sus miembros.

El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

b. Énfasis en el grupo.

Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

c. El enfoque hacia las personas.

Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

d. La integración de unidades.

La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

¹⁶ <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>

e.El control.

El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

f.Tolerancia al riesgo.

El grado en el que se alienta a los empleados a ser innovadores y arriesgados.¹⁷

g.Los criterios para recompensar.

Como se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

h.El perfil hacia los fines o los medios.

De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

i.El enfoque hacia un sistema abierto.

El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

j.Tolerancia al conflicto.

Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

¹⁷ Stephen P. Robbins, Administración, 6ª Edición, México 2000, Pág. 80

4. TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.¹⁸

Según Likert el Clima Organizacional se clasifica en cuatro tipos, los cuales se describen a continuación:

a.SISTEMA I: AUTORITARIO.

Este tipo de clima se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b.SISTEMA II: PATERNAL.

En esta categoría, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

El tipo de relaciones característico de este clima es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

¹⁸ <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

c.SISTEMA III: CONSULTIVO.

En este clima existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d.SISTEMA IV: PARTICIPATIVO.

Este tipo de clima se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

La comunicación fluye tanto en forma vertical como horizontal, lo que contribuye a que el trabajo se realice en equipo.

El clima de este tipo, es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

5. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y por ello es necesario conocer los factores que inciden en su comportamiento y desarrollo eficiente de sus labores.

A continuación se presenta el esquema de los factores que forman parte del clima organizacional:

ESQUEMA DE LOS FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL¹⁹



¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.thm>

a. FACTORES EXTERNOS.²⁰

Son aquellos que determinan el comportamiento de la persona dentro de la organización. Entre estos factores se pueden mencionar:

- AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Para alcanzar calidad de vida en el trabajo, las organizaciones deben tener personas motivadas por lo que es necesario que cuenten con instalaciones adecuadas y un ambiente laboral agradable, esto contribuirá a que los empleados logren desempeñar mejor su trabajo y así recompensarles por su contribución al logro de los objetivos de la organización.

La calidad de vida en el trabajo, representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. Comprende diversos aspectos, como: satisfacción del trabajo ejecutado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salarios obtenidos, beneficios obtenidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajador, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc.

²⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Pág. 63

- CULTURA.

La cultura es una característica que distingue a una sociedad de otra y se define como:

"Los patrones de comportamiento, creencias, que se encuentran dentro de una empresa"²¹

Otra definición, de cultura organizacional según Robbins. "Cultura Organizacional es un sistema de significación, compartido por los miembros de una organización, que determina en gran medida la forma en que actúan sus empleados".

Esta definición de cultura implica varias cosas: Primero, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. En segundo lugar, la cultura es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, no si ésta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación.²²

La cultura en las organizaciones se demuestra o está vinculada con todas las áreas que la conforman. Es importante por que a través de ésta los empleados se forman su propia imagen de los valores y creencias que existen en la institución. Al considerar estos términos es necesario definirlos como sigue:

²¹ Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1º Edición, San Salvador 2003, Pág. 137

²² Stephen P. Robbins, Administración, 6º Edición, México 2000, Pág. 80

VALOR: es una creencia permanente o de muchos años, que sirve de guía a los empleados buscando conseguir los objetivos de la organización²³

CREENCIA: son las ideas o principios que una empresa acepta como verdaderas y que le sirven de base para sus actos.

Estos valores y creencias son dados por los líderes o jefes de alto nivel; implementados como normas que guían la conducta de los empleados. Además, influye en el proceso administrativo por lo que los miembros de las organizaciones deben tomar en cuenta los efectos que pueden causar el no contar con una cultura adecuada en la institución.

- **POLÍTICAS.**

Según Idalberto Chiavenato, las políticas se definen como: "reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados".

Es necesario que en las organizaciones se cuente con políticas, estas deben ser consideradas dentro de la planeación de modo que sirvan de base para que se de cumplimiento a los objetivos.

²³licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1º Edición, San Salvador 2003, Página 136

Por otro lado, por medio de las políticas se pueden establecer mecanismos a través de los cuales se mantenga al personal motivado y participativo dentro de la institución, inmerso en un clima organizacional adecuado.

Las políticas de la empresa definen la manera de cómo las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de éstos los objetivos organizacionales y a su vez que los empleados alcancen sus objetivos individuales, contribuyendo de esta forma a que los trabajadores se sientan parte integral de la organización y por ende existan buenas relaciones dentro de la institución.

- **RECOMPENSAS Y CASTIGOS.**

Para que las actividades que se desarrollan en las organizaciones se lleven a cabo eficientemente, deben poseer un sistema de recompensas (incentivos) y de castigos (sanciones) que tenga como finalidad estimular o limitar ciertos tipos de comportamiento en los empleados.

Según Raymond, citado por Idalberto Chiavenato, el sistema de recompensas debe incluir una serie de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar: salario, vacaciones y ascensos. Pero además de estos, es necesario incorporar otro tipo de recompensas como: estabilidad en el cargo, ascensos, y otras formas de reconocimiento por servicios notables.

Las recompensas que la organización proporcione a sus empleados, contribuye en gran medida a que estos se sientan motivados y por ende desarrollen sus actividades con mayor satisfacción y responsabilidad.

Por otro lado, se tienen los castigos los cuales se aplican en las organizaciones para corregir el mal comportamiento de los empleados y a través de su aplicación, los miembros de la institución deben tomar en cuenta el mejoramiento en el desempeño.

Sin embargo, no es recomendable que las organizaciones opten por el castigo, debido a que por medio de un refuerzo positivo o recompensa se logrará mayor participación y compromiso por parte de los empleados que por medio de una sanción y de esta manera concienciar al personal a mejorar su conducta.

- **GRADO DE CONFIANZA.**

Hoy en día, en toda organización es necesario que exista confianza entre los empleados y sus superiores puesto que ello crea un buen clima en la misma.

Sin embargo, debido al bajo nivel de confianza que existe en algunas organizaciones, los jefes tienen que lidiar con el problema de reconstruirla para proveer un ambiente de trabajo en el que los miembros de la organización se sientan alentados y aporten su mejor esfuerzo y se les permitir hacerlo.

Según Idalberto Chiavenato, los empleados tienen que confiar en que el jefe los tratará con justicia y éste tiene que confiar en que los trabajadores cumplirán a conciencia con sus responsabilidades de trabajo, dedicación y lealtad a la empresa. Para lograr lo antes mencionado el jefe debe ser flexible en cuanto a considerar las opiniones de los demás para la toma de decisiones.

b. FACTORES INTERNOS.²⁴

Son los factores a través de los cuales la persona se ve, siente y percibe el ambiente dentro de la organización. Dichos factores son los que se detallan a continuación:

- PERSONALIDAD.

En toda organización existen personas de las cuales depende para llevar a cabo sus objetivos y metas, éstas personas, son las responsables de que las empresas funcionen y operen; por tanto, es necesario tomar en cuenta que cada persona posee una personalidad propia que la distingue de otra.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la administración es la encargada de estudiar la personalidad y lo hace desde dos perspectivas:

²⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Pág. 63

La primera, es ver a las personas como personas con características propias de personalidad.

La segunda, ver a las personas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas.

Las diferencias individuales, hacen que cada persona posea sus propias aspiraciones, motivaciones, aptitudes, etc., por ello es necesario que las organizaciones traten a las personas como tales y no solo como recursos o insumos y buscar que sean administradores de su propia tarea y no solo los ejecutores, logrando así un mejoramiento continuo en las actividades que realizan dentro de éstas.

- **APRENDIZAJE.**

El aprendizaje es un factor que se debe tomar en cuenta en la ejecución de las tareas de la organización, ya que los empleados además del conocimiento adquirido en el estudio o en la práctica, es necesario que adquieran nuevas habilidades, destrezas y conocimientos que les sirvan de base para mejorar su desempeño a medida que se den cambios tecnológicos y administrativos dentro de la misma. Por tanto, las instituciones tienen que fomentar el aprendizaje, y una forma de hacerlo es a través de capacitaciones y evaluaciones del desempeño de modo que se logre identificar aquellos empleados que tienen

bajo rendimiento y aquellos que tienen mayor potencial.²⁵

- **MOTIVACIÓN.**

La motivación es un aspecto fundamental en toda organización ya que del nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados dependen las buenas relaciones interpersonales, el interés y la colaboración, etc., para comprender mejor este término es necesario definirlo, como sigue:

Según Harold Koontz, "Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás esfuerzos similares".

Los jefes deben considerar que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, puesto que de ello dependerá que las personas participen o ayuden a lograr los objetivos que se proponen alcanzar. Si un individuo no se siente motivado para ejecutar su tarea difícilmente logrará lo que se propone, para ello se debe tomar en cuenta que el trabajador necesita ser motivado no solamente de palabra si no también de algún incentivo material o económico, dar atención personalizada, etc., y así el jefe obtendrá colaboración de parte de sus empleados para la consecución de los objetivos de la organización.

²⁵ Apuntes de la Materia Administración de Personal III.

Con el objetivo de profundizar más en el desempeño de los empleados han surgido diferentes teorías que estudian el comportamiento motivacional de las personas, entre las cuales se pueden mencionar:

- La Teoría de la satisfacción de Abraham Maslow
- La Teoría X y Y de McGregor
- La Teoría de Dos Factores de Herzberg
- La Teoría Motivacional de la Expectativa de Víctor Vroom.

Sin embargo, se tomará de base para la investigación la Teoría de Dos factores de Herzberg, ya que es la que más se adapta al tema y a la institución en estudio.

La teoría de Herzberg se describe a continuación:

Herzberg planteó dos grupos de factores; al primer grupo lo denominó factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo, los cuales son considerados como insatisfactorios, no motivadores ya que si las organizaciones aplican estos factores rutinariamente los empleados no los perciben como motivadores. Estos factores son: categoría, relaciones interpersonales, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y vida personal.

El segundo grupo lo llamó satisfactores, motivadores, entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el

crecimiento laboral, su existencia produce satisfacción.²⁶

c. OTROS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.²⁷

Dentro del clima organizacional es importante considerar otros factores adicionales, que al igual que los factores internos y externos influyen en el comportamiento de los empleados, entre los cuales se tienen:

- LIDERAZGO.

Según Stoner James, el liderazgo puede definirse como: "el proceso de dirigir e influir en las actividades, con relación a las funciones de los miembros".

El liderazgo en las organizaciones es una parte importante de la administración, ya que son los gerentes quienes deben planear y organizar todos los aspectos relacionados con la motivación del personal para alcanzar sus metas en base a la misión y visión fijadas por la organización. Por tal razón, es necesario determinar un tipo de liderazgo que contribuya al logro de la visión y que promueva los valores y actitudes necesarios de la cultura, todo esto influye a que los empleados desarrollen sus actividades a través de la interacción y no el aislamiento.

²⁶ Licdo. Américo A. Serrano Ramírez, Administración I y II, 1° Edición, San Salvador 2003, Pág. 200 y 201.

²⁷ Apuntes de la Materia Administración de Personal III.

Existen diferentes estilos de liderazgo, que según Stoner son:

- Orientación a lo laboral, en el cual los líderes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse que el trabajo se realice de manera satisfactoria. Conseguir que el trabajo se realice es más importante para ellos que el desarrollo de los empleados o la satisfacción personal de los mismos.
- Orientación al empleado, en este caso los líderes tratan de motivar a los empleados más que controlarlos. Buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.
- Estilo situacional, describe la manera en que los líderes adaptarán sus estilos de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades. Es decir, que el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus empleados y adaptar su comportamiento a esas necesidades y situaciones particulares.

Además de los estilos existen diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales se tienen:²⁸

- Líder Autocrático, se caracteriza por que en la toma de decisiones no hay participación del personal, sino que la orden viene directamente del jefe.
- Líder Democrático o Participativo, es aquel que consulta con sus subordinados sobre ciertas acciones y decisiones propuestas y los alienta a que participen.
- Líder Anárquico o de Rienda Suelta, es el que se caracteriza por que la participación del jefe es casi nula, ya que otorga a sus subordinados un alto grado de independencia. El jefe es una persona cómoda que aplica la doctrina "dejar hacer, dejar pasar".

- **COMUNICACIÓN.**

La comunicación tiene gran relevancia dentro de la organización, puesto que si no existiera, ésta no funcionaría. Pero también es importante considerar que debe ser lo más adecuada posible, ya que de ésta dependerá el éxito que tenga una persona o una institución al momento de dar a conocer un mensaje.

²⁸ M. Sc. Manfredo Riffthofen Castro Guzmán, Fundamentos de Psicología General y Organizacional, 1ª Edición, San Salvador 2002, Pág. 94

La comunicación también interviene con el tipo de relación que se quiere crear, es decir, confianza mutua, excelentes relaciones personales, buen trabajo en equipo, etc., lo cual debe fluir y existir de manera que todo se logre en conjunto.

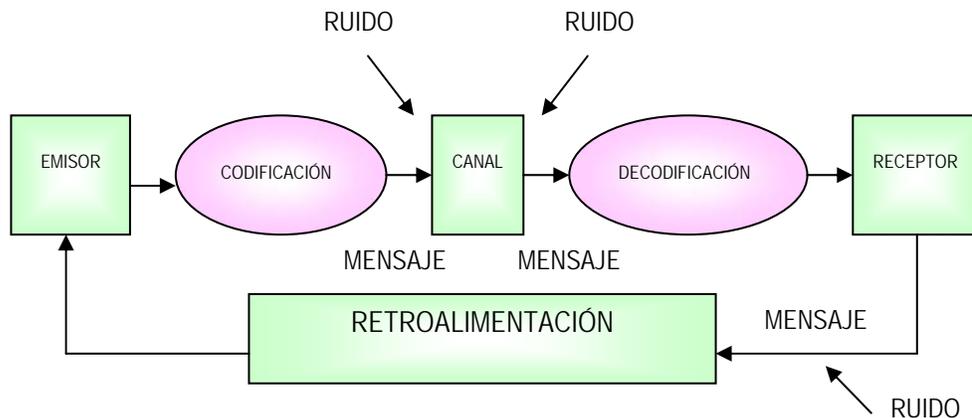
Puede definirse como: "la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla".²⁹

La comunicación en toda organización es de vital importancia para poder expresar los propósitos, necesidades y emociones que se tienen dentro de ésta, así mismo contribuye al logro de objetivos y metas de la misma. Sin embargo, existen instituciones en las cuales la comunicación fluye de forma burocrática, es decir, de un nivel superior a otro inferior, lo que dificulta que la información llegue en el momento oportuno.

Para mantener una comunicación efectiva dentro de la organización es necesario que intervengan algunos elementos, por lo que a continuación se muestra el esquema del proceso de la comunicación:

²⁹ ídem, Pág. 588.

ESQUEMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN³⁰



También para llevar a cabo la comunicación en una organización, es necesario que se considere la forma en que ésta se dará a conocer, lo cual puede ser por medios electrónicos, orales o no verbales, esto tendrá que apearse al mensaje que se quiere transmitir y en el tiempo que se tenga disponible para que se pueda dar a conocer la información.

Dentro de una institución la comunicación puede fluir en diferentes direcciones: comunicación vertical, horizontal y diagonal.³¹

La comunicación vertical viene de los niveles superiores hacia los niveles inferiores y viceversa. A través de esta las órdenes se transmiten de los jefes

³⁰ Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1º Edición, San Salvador 2003, Pág. 216

³¹ Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1º Edición, San Salvador 2003, Pág.217

a los empleados como también se reciben las quejas y sugerencias de los mismos.

La comunicación horizontal se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico, es muy importante puesto que debe existir buena relación entre las unidades ya que se requiere información de un departamento a otro.

La comunicación diagonal se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos sin tener relación directa de dependencia entre sí.

Dentro de la empresa existen barreras que dificultan la comunicación o que impiden que esta se desarrolle de forma efectiva, entre ellas se tienen las barreras interpersonales y las organizacionales.³²

Las barreras interpersonales, estas incluyen lo siguiente: interpretación hecha por el receptor, defectos fisiológicos del emisor o receptor, los aspectos de la personalidad del emisor o receptor (sentimientos, emociones), condiciones ambientales (ruido, calor, frío), la semántica (diferencia de lenguaje, información insuficiente, palabras no adecuadas).

Las barreras organizacionales, se dan cuando las organizaciones crecen y por ende su estructura organizativa se modifica, esto implica que al

³² licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1° Edición, San Salvador 2003, Pág. 218

transmitir un mensaje muchas veces se ve distorsionado cuando el individuo lo transmite de una unidad otra.

- **INNOVACIÓN.**³³

Se refiere a cambiar actividades rutinarias e incluir nuevas, de modo que el trabajo no se vuelva repetitivo, ya que de este modo se logrará mayor participación de los empleados al experimentar cosas nuevas, logrando así fomentar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la iniciativa en los miembros de la organización y una mejora continua que proporcionará nuevos resultados. Sin embargo, para llevar a cabo estas innovaciones se deben respetar los aspectos legales, procedimientos o programas establecidos en la institución, de modo que no se quebrante la autoridad de la misma.

- **RESPONSABILIDAD.**³⁴

Este factor está relacionado estrechamente con la motivación, puesto que los empleados al recibir incentivos o reconocimientos se sentirán motivados para ejecutar sus tareas con responsabilidad, haciendo quedar en alto su imagen y la de la institución brindando así un aporte más para alcanzar los objetivos que las instituciones se plantean.

³³ Apuntes de la Materia Administración de Personal III.

³⁴ Apuntes de la Materia Administración de Personal III.

En la institución se debe fomentar la responsabilidad entre los empleados, es decir, que se deben buscar mecanismos para concientizarlos a cumplir con las características que debe poseer una persona responsable, entre las cuales se tienen: Desarrollar su trabajo con eficiencia, calidad y puntualidad.

Además, que los empleados se comprometan con el trabajo y que éste sea terminado en cantidad y calidad.

Este factor esta relacionado estrechamente con la motivación puesto que los empleados al recibir incentivos o reconocimientos se sentirán motivados para ejecutar sus tareas con responsabilidad, haciendo quedar en alto su imagen y la de la institución brindando así un aporte más para alcanzar los objetivos que las instituciones se plantean.

- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**

Según Idalberto Chiavenato, este factor al igual que la responsabilidad se relaciona con la motivación, ya que el trabajador tiene la opción de elegir como sentirse en su trabajo, puede decidir si realizarlo con optimismo y dedicación o como una obligación.

También, puede darse el caso que los trabajadores no se sientan bien en el puesto que ocupan debido a que no cuentan con las herramientas necesarias o no saben como realizar el trabajo, tienen la costumbre de no

terminar lo encomendado, son demasiadas actividades asignadas o le agregan funciones que no le corresponden y en algunos casos es la actitud del jefe la que los incomoda o piensan que su método de trabajo no es el adecuado.

Por tanto es necesario que la institución posea alternativas de solución para cada una de las situaciones mencionados anteriormente, ya que son situaciones que impiden que los trabajadores lleven a término sus labores y por ende no logren la satisfacción que ellos esperan en la realización de las mismas.

- **TRABAJO EN EQUIPO.**

Según Robbins, trabajo de equipo se define como:

"Los grupos formales constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta".

Las organizaciones deben considerar el trabajo en equipo como una opción para desarrollar las actividades con mayor rapidez. Sin embargo, es necesario evaluar que tan conveniente es formar grupos, puesto que no para todas las tareas se requiere de muchas personas.

Además, tomar en cuenta la participación no solo de un departamento sino de varias unidades de la empresa de modo que se compartan diferentes opiniones, conocimientos y experiencias logrando así mayor beneficio al ejecutar una tarea.

C. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Diagnóstico del Clima Organizacional es un instrumento que permite identificar las fortalezas, áreas de prevención y debilidades en relación a: desarrollo educativo, desarrollo social, buen gobierno, ascensos y ambiente, y condiciones de trabajo. Mediante las respuestas y comentarios de los empleados de la institución para lograr un funcionamiento armónico, continuado y eficiente.³⁵

Esto quiere decir que el diagnóstico del clima organizacional, se refiere a la evaluación de la situación actual de la institución de modo que permita determinar las posibles causas que afectan el desarrollo eficiente de las actividades.

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE APOPA.

Este capítulo incluye la formulación del problema, los objetivos de la investigación, las hipótesis, la metodología de la investigación, que detalla el método a utilizar en el estudio, el tipo de investigación, las técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos, la determinación del universo y muestra, el procesamiento de la información, la descripción diagnóstica de la situación actual del Clima Organizacional en la cual se evaluará el desempeño de los empleados y finalmente las conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Antes de formular el problema fundamental de la presente investigación, es necesario mencionar que el desarrollo normal de la Alcaldía se ve afectado por determinadas circunstancias, entre las cuales se tienen:

1. Las actividades que se realizan en su mayoría son repetitivas y los empleados adoptan una rutina.
2. La responsabilidad y el compromiso por parte de los empleados es débil.
3. No existe una comunicación adecuada, lo cual afecta el logro de los objetivos.

4. Las expectativas de los empleados no han sido satisfechas en su totalidad.
5. Cada empleado se crea una imagen diferente de la institución, por tal razón no existe plena identificación con ella.
6. La deficiencia de las buenas relaciones interpersonales afecta el trabajo en equipo.

En función de las deficiencias mencionadas anteriormente el problema objeto de estudio se plantea de la siguiente manera:

¿En qué medida un Programa de mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa contribuirá a incrementar la eficiencia administrativa?

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En función del problema antes mencionado se establecen los siguientes objetivos:

1. GENERAL.

Recopilar información sobre la situación actual del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Apopa a fin de determinar la problemática que influye en el desarrollo de las actividades.

2. ESPECIFICOS

- a. Obtener y analizar información acerca de los factores que inciden en el Clima Organizacional y conocer el comportamiento de los empleados en el desarrollo de sus labores.
- b. Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional a fin de identificar los factores causales en la problemática administrativa.
- c. Formular recomendaciones alternativas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la institución.

C. HIPÓTESIS

1. GENERAL.

La recopilación de la información sobre la situación actual del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Apopa contribuirá a determinar la problemática que influye en el desarrollo de las actividades.

2. ESPECIFICAS.

- a. La obtención y el análisis de la información de los factores que inciden en el Clima Organizacional permitirá conocer el comportamiento de los empleados en el desarrollo de sus labores.
- b. La elaboración de un diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional revelará los factores causales de la problemática administrativa.
- c. La formulación de recomendaciones alternativas contribuirá al mejoramiento del clima organizacional en la institución.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología que se describe a continuación:

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN³⁶.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se ha seleccionado el método de análisis y el de síntesis.

A continuación se describe cada uno de ellos:

³⁶ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis, San Salvador, Pág. 51.

a. ANÁLISIS

El método de análisis facilitó la determinación del funcionamiento actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Apopa, partiendo de información genérica la cual fue descompuesta en sus partes.

b. SÍNTESIS

Por medio de la síntesis, se logró tener una visión global de los factores que inciden en el desarrollo de los empleados, los cuales se integraron en la elaboración del Diagnóstico del Clima Organizacional.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, permitiendo identificar las deficiencias que afectan el desempeño de las actividades en relación a los factores que inciden en el Clima organizacional.

Se define de como: "Aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar".³⁷

³⁷ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2º Edición, Pág. 60.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN³⁸

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

a. ENCUESTA

Esta técnica se utilizó para obtener la información que sirvió de guía para conocer la situación actual de la institución en relación al Clima Organizacional y al mismo tiempo conocer la opinión de los empleados.

b. OBSERVACIÓN PERSONAL.

Permitió determinar la relación que existe entre los empleados y el ambiente en el cual se desarrollan sus actividades.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo del estudio fue conformado por todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Apopa, el cual asciende a un total de 298 empleados esencialmente administrativos.

³⁸ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis, San Salvador, Pág. 42.

b. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

A efecto de obtener una muestra representativa cuyos resultados fueran confiables, se determinó una muestra del universo, utilizándose la fórmula siguiente:

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

Aplicando la fórmula se tiene:

N = Universo = 298 empleados.

e = Máximo error permitido = 0.10

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de rechazo = 0.5

Z = Nivel de confianza = 95% \approx 1.96

Donde, tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5)(0.5)(298)}{0.10)^2(298-1) + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{286.1992}{3.9304}$$

n = 73 empleados

5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. CUESTIONARIO.

Este instrumento se diseñó sobre la base de veinticuatro preguntas cerradas y de opción múltiple, el cual fue dirigido al número de empleados obtenidos en la muestra, con el objetivo de conocer la opinión que tienen ellos acerca del Clima Organizacional existente en la institución.

b. PRUEBA PILOTO.

A través de una prueba piloto que comprendió el 15% de la muestra equivalente a 11 cuestionarios, se validó el diseño del cuestionario, permitiendo ello realizar un análisis previo de las dificultades que tendrían los empleados al momento de contestar las preguntas relacionadas con la investigación, obteniéndose un resultado positivo ya que éstas fueron asimiladas por parte de los empleados.

6. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para obtener la información primaria se elaboró un cuestionario, el cual como antes se dijo, presenta preguntas cerradas y de opción múltiple, enfocadas a conocer la situación actual del Clima Organizacional de la Alcaldía.

Además, se utilizó el método de observación directa, el cual contribuyó a obtener información complementaria para llevar a cabo el análisis de los resultados.

Para tabular la información recolectada se diseñaron tablas sencillas, las cuales contienen: las alternativas, frecuencia relativa y la frecuencia porcentual. Las respuestas fueron agrupadas de acuerdo a las opciones presentadas en cada pregunta. Es importante aclarar que en la mayoría de preguntas, la frecuencia no coincide con el total de la muestra debido a que las respuestas no son mutuamente excluyentes. (Ver anexo 3)

Por otro lado, conforme a los resultados obtenidos se realizaron comentarios, en los cuales se analizaron e interpretaron los datos que constituyeron la base para fundamentar el diagnóstico de la investigación.

E. DESCRIPCIÓN DIAGNÓSTICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente literal se muestran los resultados obtenidos de la investigación sobre el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Apopa, en el cual se incluyen los factores externos, internos y otros factores que inciden en la problemática investigada.

1. FACTORES EXTERNOS

a. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

En lo que se refiere al ambiente organizacional actual en la Alcaldía Municipal de Apopa se logró determinar que: no existe un ambiente adecuado en el que los empleados desarrollen sus actividades, debido a que de todos los elementos que conforman un ambiente organizacional aceptable, sólo cumple con la armonía y la satisfacción del trabajo ejecutado.

Por tal razón los empleados no se sienten motivados en el desarrollo de sus actividades.

(Ver pregunta 1, Anexo 3)

b. CULTURA.

Dentro de toda organización es importante el papel que juega la cultura debido a que a través de ésta se ponen en práctica los valores y creencias que existen en la misma. Actualmente, la Alcaldía tiene definidos diferentes valores, sin embargo no se llevan a la práctica, lo cual indica que la institución no se preocupa por fomentarlos y por ende existe desinterés por parte del personal en ponerlos en práctica.

(Ver pregunta 2, Anexo 3)

En cuanto a la imagen que proyecta la institución, los empleados la clasifican como aceptable, sin embargo podría ser mejor ya que no todo el personal lo considera de esta manera puesto que observan algunas deficiencias. (Ver pregunta 3, Anexo 3)

Por lo tanto, se puede decir que es importante fomentar los valores que no se practican, ya que esto contribuirá a que los empleados se formen una mejor imagen de la institución.

c. POLÍTICAS.

La Alcaldía Municipal de Apopa posee actualmente una serie de políticas establecidas que sirven de guía para alcanzar la eficiencia administrativa, pero a pesar de su existencia la institución no ha logrado dar a conocer plenamente dichas políticas a los empleados, lo cual no es correcto, puesto que en toda organización es necesario que se conozcan de modo que contribuyan al logro de los objetivos y su puesta en práctica sea una parte integral para el funcionamiento efectivo de las actividades.

(Ver pregunta 4, Anexo 3)

d. RECOMPENSAS Y CASTIGOS.

En lo que se refiere a las recompensas que posee la institución, se tiene que los tipos de recompensas

que más se aplican son: estabilidad en el cargo, superación personal y reconocimientos morales, sin embargo las personas necesitan de recompensas monetarias y no monetarias ya que incentivan a los empleados a trabajar con mayor esmero y dedicación. (Ver pregunta 5, Anexo 3)

De igual forma deben contar con un sistema de castigos a través del cual se logre controlar el comportamiento de los mismos, estos castigos se aplican en función de la gravedad de la falta pudiendo llegar hasta la suspensión o despido, en el caso de la institución se da generalmente la amonestación oral privada o escrita.

(Ver pregunta 6, Anexo 3)

e. GRADO DE CONFIANZA

En la Alcaldía existe un alto grado de confianza entre los empleados y sus jefes en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades, lo cual es favorable para la institución, puesto que los jefes delegarán tareas con plena seguridad de que se llevarán a cabo aún cuando ellos no estén presentes logrando así incrementar la eficiencia administrativa. (Ver pregunta 7, Anexo 3)

2. FACTORES INTERNOS.

a. PERSONALIDAD.

De acuerdo a los resultados de la evaluación de este factor, la institución ve a los empleados como recursos, constituyendo esto una limitante, puesto que los empleados poseen sus características propias y son capaces de administrar sus tareas.

Esto indica que en la Alcaldía no toman en cuenta las aspiraciones, motivaciones, aptitudes, etc. de los empleados; sino que sólo se basan en los resultados del trabajo ejecutado, lo cual trae como consecuencia que estos no se sientan motivados a realizar su trabajo eficientemente, por tal razón deberían ser vistos como personas, ya que de lo contrario el empleado no se sentirá parte integral de ésta. (Ver pregunta 12, Anexo 3)

Los empleados consideran que los aspectos que la institución más valora en ellos son: capacidad, habilidad y conocimientos, sin embargo no consideran sus aspiraciones y aptitudes, lo cual impide que éstos se sientan satisfechos con el trabajo que desarrollan. (Ver pregunta 13, Anexo 3)

b. APRENDIZAJE

En lo que respecta a éste factor, se logró determinar que la institución les brinda oportunidad a los empleados de adquirir nuevos conocimientos, lo cual indica que existe interés por mejorar las habilidades, valores, percepciones, etc. Sin embargo, lo aprendido se olvida si no se practica, por ello es necesario que se desarrolle con frecuencia, de lo contrario la persona no logrará retener los conocimientos adquiridos.

(Ver pregunta 14, Anexo 3)

En relación a los medios a través de los cuales se brindan los nuevos conocimientos a los empleados, se tiene que, la institución les imparte capacitaciones constantes y cursos de especialización en determinadas áreas, lo cual es muy importante ya que éstos medios permiten que el personal logre mejorar su desempeño en el cargo y por ende contribuyan a alcanzar los objetivos de la institución.

(Ver pregunta 15, Anexo 3).

c. MOTIVACIÓN

En cuanto a la motivación, se logró determinar que la institución no se preocupa por mantener motivados a los empleados, afectando el normal funcionamiento de sus actividades. (Ver pregunta 16, Anexo 3)

En lo que respecta al tipo de incentivo que les gustaría a los empleados que la institución les proporcionara, se tiene que ésta no brinda los incentivos necesarios para que los empleados se sientan satisfechos, siendo esto un obstáculo para que desarrollen sus tareas eficientemente, por tal razón, es necesario que exista algún tipo de motivación que contribuya a mejorar el desempeño de los mismos. (Ver pregunta 17, Anexo 3)

De todo lo antes mencionado se puede decir que los jefes deben poner mayor importancia a este factor, motivando a su personal ya que de ello dependerá que los empleados desarrollen bien sus actividades, logrando así la eficiencia administrativa.

3. OTROS FACTORES.

a. LIDERAZGO

En relación al factor liderazgo, se determinó que el tipo de liderazgo que se practica en la institución es el participativo, debido a que las características que más lo describen son las que predominan, puesto que el jefe toma en cuenta las opiniones de los empleados y los alienta a que participen en las actividades. (Ver pregunta 18, Anexo 3)

De lo antes mencionado se puede decir que existe un tipo de liderazgo definido, lo cual es bueno, ya que este tipo de líder busca motivar al personal a que trabaje con él y no para él; crean una relación amistosa, de confianza y respeto, lo que contribuye a incrementar la participación de los trabajadores tanto en la toma de decisiones como en la puesta en marcha de las actividades.

b. COMUNICACIÓN

En la Alcaldía Municipal de Apopa no existe una buena comunicación, lo que puede deberse a que no se utilizan adecuadamente los medios de transmisión de la información, por tal razón, es necesario buscar mecanismos a través de los cuales ésta se mejore, ya que de ello dependerá el éxito de la institución al momento de dar a conocer sus propósitos, necesidades y metas, contribuyendo así a mantener la eficiencia administrativa. (Ver pregunta 8 y 10, Anexo 3)

Además se determinó, que la información casi nunca se les transmite a los empleados en el tiempo oportuno, situación que éstos confirman, ya que consideran que el sentido a través del cual se transfiere la información no es el adecuado, puesto que en ocasiones el mensaje llega demasiado tarde o no es dado a conocer. (Ver pregunta 9, Anexo)

Otro aspecto que impide que la comunicación sea efectiva, son las barreras que interfieren al momento de transmitir la información, entre las cuales se tienen: Información insuficiente e inadecuada interpretación. Por lo tanto deben buscarse mecanismos para que el mensaje sea transmitido efectivamente a los empleados y estos lo interpreten correctamente.

(Ver pregunta 11, Anexo 3)

Además, se debe agregar otra barrera en la comunicación que existe en la institución, y es la estructura organizativa, debido a que la información debe ser trasladada de un escalón a otro, iniciando del nivel superior hasta llegar a los niveles inferiores de forma burocrática, lo cual impide que esta llegue en el momento oportuno a los empleados.

Lo anterior indica que no existe preocupación por parte de las autoridades para que la comunicación sea exitosa, siendo este un impedimento muy grave para que se logre alcanzar lo que se ha previsto, impidiendo que los objetivos se logren de manera eficiente.

c. INNOVACIÓN

En lo que respecta a éste factor, los empleados de la institución están satisfechos con el cargo que desempeñan, puesto que las actividades que se

realizan no son rutinarias, lo que es beneficioso ya que se logra dar un mejor servicio dentro de la institución y a los usuarios de ésta. (Ver pregunta 19 y 20, Anexo 3).

Por tal razón, no es necesario cambiar alguna de las actividades que se llevan a cabo, puesto que la secuencia que tiene cada una de ellas es indispensable para que se cumpla con el fin que persiguen.

d. RESPONSABILIDAD

En la Alcaldía Municipal de Apopa, existe deficiencia por parte de los empleados en los resultados del trabajo ejecutado ya que no cumplen con todas las características que incluye la responsabilidad. Entre las que más describen su grado de responsabilidad están: la puntualidad y el compromiso con el trabajo. Lo que afecta en gran medida el desarrollo normal de las actividades, por tal razón la institución debe tomar medidas que fomenten la responsabilidad de sus empleados. (Ver pregunta 21, Anexo 3)

e. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Los empleados de la Alcaldía se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, sin embargo existen

algunos aspectos que impiden un desarrollo efectivo de sus tareas ya que no cuentan con herramientas y equipo necesario para ejecutar sus funciones, algunas veces les puede afectar la sobrecarga de trabajo y la actitud del jefe. (Ver pregunta 22 y 23, Anexo 3)

f. TRABAJO EN EQUIPO

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa, consideran que el trabajo en equipo contribuye a desarrollar las actividades con mayor eficiencia, aunque esto en la práctica no se da puesto que solo ocasionalmente o nunca reciben ayuda por parte de sus compañeros.

Sin embargo la institución no se interesa por crear un ambiente de ayuda mutua, siendo esto un obstáculo en la ejecución eficiente de las actividades.

(Ver pregunta 24, Anexo 3)

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

Con base al diagnóstico efectuado sobre los factores que inciden en el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Apopa, se tiene que:

- a. No existe un ambiente organizacional adecuado debido a que no se cumple con todos los elementos que forman parte integral del mismo.
- b. A pesar de que la institución no fomenta los valores a los empleados, estos tienen una percepción aceptable acerca de la imagen que proyecta la institución.
- c. La institución posee políticas planteadas, sin embargo estas no son puestas en práctica; lo cual impide guiar con eficiencia las actividades de la misma.
- d. En la Alcaldía existe un sistema de recompensas y castigos a través del cual se pretende incentivar y limitar el comportamiento de los empleados.
- e. La municipalidad posee un alto grado de confianza entre jefes y empleados lo cual facilita el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- f. Los empleados son considerados como recursos, ya que los jefes únicamente se basan en los resultados del trabajo ejecutado.

- f.1 La institución no respeta todas las cualidades que forman parte de la personalidad de los empleados que en ella laboran.
- g. La Alcaldía le brinda oportunidad a los empleados de adquirir nuevos conocimientos, a través de capacitaciones constantes.
- h. El personal de la Alcaldía no se siente motivado al ejecutar sus tareas, ya que no se les brinda los incentivos suficientes para elevar la moral de los mismos.
- i. El tipo de liderazgo predominante en la Alcaldía, es el participativo.
- j. Existe una comunicación deficiente, debido a que la información no es dada a conocer en el momento oportuno.
- k. El trabajo ejecutado en la Alcaldía no se considera rutinario por parte de los empleados, sin embargo esto dependerá del área de trabajo.
- l. Los empleados no cumplen con todas las características que debe poseer una persona responsable.
- m. Los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, a pesar de no contar con las herramientas y el equipo necesario.

- n. En la institución no se practica el trabajo en equipo, sin embargo los empleados consideran que la existencia de éste contribuirá a desarrollar las actividades con mayor eficiencia administrativa.

- o. No existe un tipo de Clima definido, debido a que se dan características tanto del clima autoritario como del paternalista, algunas de estas son: las decisiones son tomadas en los altos niveles de la institución, el control se encuentra centralizado, pero en determinadas situaciones se delegan responsabilidades lo que genera confianza.

Al finalizar el presente capítulo, se llegó a la conclusión siguiente:

En la Alcaldía Municipal de Apopa, es necesaria la creación de un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional que contribuya a incrementar la eficiencia administrativa.

2. RECOMENDACIONES.

Tomando en cuenta las conclusiones realizadas en base al diagnóstico, se ha considerado necesario dar las siguientes recomendaciones:

- a. Buscar mecanismos que permitan a la institución desarrollar aquellos elementos que se consideren deficientes por parte de los empleados de modo que se logre un ambiente organizacional beneficioso para los empleados y la institución.
- b. Realizar campañas que fomenten la cultura en la institución con la finalidad de mejorar la convivencia laboral entre los compañeros de trabajo y por ende se logre proyectar una mejor imagen tanto para los empleados como para los usuarios.
- c. La institución debe dar a conocer las políticas y velar por el cumplimiento de estas en todas las áreas de la misma; de manera que se establezcan los lineamientos que guíen el desarrollo de las actividades.
- d. Elaborar estrategias que permitan mejorar el sistema de recompensas ya que a pesar de su existencia no se logra incentivar al personal.
- e. Mantener y fomentar la confianza entre jefes y empleados ya que no todos están de acuerdo en que esta se da dentro de la institución.

- f. La Alcaldía debe ver tomar en cuenta las aspiraciones, motivaciones y aptitudes de sus empleados, ya que cada uno posee características propias y son capaces de administrar sus tareas, contribuyendo así al logro de los objetivos.
- g. La institución no debe perder la iniciativa de mantener programas de capacitación adecuados a cada departamento, para reforzar los conocimientos de los empleados en su área de trabajo.
- h. Brindar los incentivos necesarios a los empleados, ya que actualmente éstos no se sienten motivados.
- i. El tipo de liderazgo que existe en la institución es aceptable, por lo que se debe procurar fomentar la puesta en práctica de este.
- j. Se deben buscar mecanismos a través de los cuales la información se de a conocer de forma clara y precisa, de modo que ésta llegue de manera oportuna a los empleados.
- k. Realizar una revisión de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, ya que en algunos casos los empleados consideran que se les asignan actividades que no les corresponden o que les sobrecargan el trabajo.
- l. La institución debe elaborar estrategias que permitan incrementar el grado de responsabilidad de los trabajadores, ya que éstos no cumplen con las características necesarias.

- m. Identificar cuales son las necesidades que existen en cada departamento en cuanto a herramientas y equipo necesario, ya que las deficiencias de estos impiden a los empleados sentirse del todo satisfechos con el trabajo que realizan.
- n. Evaluar las áreas de la institución en las cuales es necesario realizar grupos de trabajo, de modo que se logre desarrollar un trabajo eficiente.
- o. En la institución se debe aplicar un tipo de clima organizacional que contribuya a mejorar el desarrollo de las actividades que en ella se llevan a cabo. Para lo cual, se recomienda el tipo de clima organizacional denominado: Participativo.

Como recomendación general a lo antes mencionado se tiene que: la institución debe aplicar un Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional que contribuya a incrementar la eficiencia administrativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. INTRODUCCIÓN.

El Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa, ha sido diseñado como una herramienta administrativa, que servirá de guía para evaluar los factores internos, externos y otros factores; el cual podrá ser utilizado cuando la institución lo estime conveniente.

Cabe mencionar, que para evaluar los factores se ha elaborado un método de evaluación, que contribuirá a determinar las áreas en las cuales existen mayores deficiencias.

El programa contiene las acciones a seguir para el mejoramiento de cada factor a fin de que los empleados laboren en un ambiente agradable y de motivación, de modo que se logre mayor participación y trabajo en equipo contribuyendo así al cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

2. JUSTIFICACIÓN.

El Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía municipal de Apopa, se ha diseñado con la finalidad de solventar las deficiencias existentes en la institución respecto a los factores que conforman el clima organizacional.

La puesta en marcha del programa, contribuirá a lograr en gran medida los siguientes beneficios:

1. Mejorar el ambiente en el que se desarrollan las actividades diarias para lograr un mayor desempeño de los empleados.
2. Compromiso de parte de los empleados para la realización de las actividades que se han encomendado.
3. Existirá una mejor comunicación entre los empleados, lo cual contribuye a que exista una mayor identificación con los objetivos de la institución.
4. Satisfacción de las necesidades de los empleados por parte de la institución.
5. A través de las opiniones del empleado, habrá una mejor imagen de la institución ya que el empleado es quien crea su propio concepto de la institución.
6. Se logrará un mejor trabajo en equipo.
7. Se incrementará el interés por la realización de las actividades que les competen a sus puestos de trabajo.

3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

a. GENERAL.

Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Apopa una herramienta administrativa, que sirva de guía para el mantenimiento de un clima organizacional adecuado que contribuya a que los empleados mejoren su desempeño en el logro de los objetivos institucionales.

b. ESPECÍFICOS.

- Mantener un clima organizacional adecuado a fin de mejorar las actividades que se desarrollan en la institución.
- Mejorar las áreas de la institución que presentan deficiencias respecto al clima organizacional con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo de las actividades.
- Dar mantenimiento a los factores que conforman el clima organizacional a fin de que las actividades que desarrollan los empleados contribuyan al logro de los objetivos.

4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA.

Las políticas del programa son las siguientes:

- a. Los jefes y los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa deben contribuir para que la implementación del programa se desarrolle de manera exitosa en la institución.
- b. Los jefes de cada departamento serán los responsables de dar el mantenimiento necesario a los factores del clima organizacional que influyen en el desarrollo de las actividades de sus empleados.
- c. Los jefes de cada departamento serán los encargados de velar por el mejoramiento del clima organizacional existente.
- d. Para dar mantenimiento a los factores del clima organizacional, los jefes de cada departamento deben realizar evaluaciones cada año.
- e. Los medios de transmisión de información deberán ser utilizados adecuadamente de modo que se disminuyan las barreras que interfieren en la comunicación.
- f. Los jefes de cada departamento impartirán charlas destinadas a fomentar los valores que existen en la institución.

5. ESTRATEGIAS.

Las estrategias que se utilizarán para poner en práctica las políticas serán las siguientes:

- a. Dar a conocer al personal los beneficios que se obtendrán con la aplicación del programa en la institución.
- b. Los jefes de cada departamento llevarán a cabo reuniones periódicas, en las cuales se tratarán aspectos referentes al mantenimiento a los factores del clima organizacional.
- c. Los jefes de cada departamento serán los encargados de fomentar la puesta práctica de los factores a fin de mejorar el clima organizacional existente.
- d. Los jefes de cada departamento deben realizar evaluaciones del clima organizacional cada año.
- e. Los medios de transmisión de información deberán ser utilizados adecuadamente por los jefes de cada departamento, de modo que se disminuyan las barreras que interfieren en la comunicación.
- f. Los jefes de cada departamento impartirán charlas a los empleados y realizarán publicaciones mensuales en el periódico mural alusivo a un valor por mes.

6. MANEJO FUNCIONAL DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL PROGRAMA.

Para el mejoramiento de cada uno de los factores que conforman el clima organizacional en la institución, es necesario definir las actividades, las formas de desarrollo de las mismas y los responsables de llevarlas a cabo; de modo que contribuya a mantener un clima organizacional adecuado.

A continuación se detalla el proceso que se debe seguir para mejorar cada factor:

a. FACTORES EXTERNOS.

- AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Este factor comprende los elementos que describen el ambiente organizacional, entre los cuales se pueden mencionar: instalaciones adecuadas, armonía, reconocimientos, satisfacción del trabajo ejecutado, satisfacción de necesidades y libertad de decidir.

Para el mantenimiento adecuado de este factor se debe proceder de la siguiente manera:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Mejorar la distribución del espacio físico con la finalidad de crear un ambiente agradable para los empleados.	El jefe de cada depto. Debe velar por la readecuación de las instalaciones, de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada uno de estos.	Realizar una estimación de que tan apropiado es el espacio físico con el que cuenta cada departamento.
2.	Mejorar las condiciones físicas en las que se encuentra el edificio a fin de preservar la seguridad del personal.	El Departamento de Desarrollo Urbano será el encargado de realizar una vez al año las inspecciones necesarias para determinar el estado del edificio.	Evaluar el deterioro que sufren las instalaciones a fin de realizar las reparaciones que se estimen convenientes.

3.	Brindar a los empleados el equipo de oficina necesario para que pueda desempeñar mejor su trabajo.	El jefe de cada depto. debe realizar cada trimestre un informe de requerimiento de papelería y artículos de oficina.	Elaborar un formulario de requerimiento de equipo de oficina.
4.	Fomentar en los empleados el cuidado de las instalaciones y equipo asignado a cada departamento.	Los empleados serán responsables del equipo que se les asigne y deberán reportar cualquier falla a su jefe inmediato en el momento oportuno.	Asignar responsabilidades directas a los empleados sobre el equipo que utilizan.

- **CULTURA.**

Este factor está conformado por los valores que se practican en la institución y la imagen que los empleados perciben de la misma.

Para mejorar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Incrementar el nivel de aplicación de los valores en los empleados.	El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar las charlas y publicaciones en el periódico mural, haciendo referencia a un valor por mes.	Fomentar los valores y principios a través de charlas y publicaciones en el periódico mural.

2.	Buscar alternativas para incrementar la imagen que proyecta la institución a los empleados de la misma.	Los jefes de cada departamento serán los responsables de proyectar una buena imagen de la institución a los empleados.	Realizar reuniones periódicas para tratar aspectos referentes a la percepción de los empleados con respecto a la imagen de la institución, a fin de obtener sugerencias que contribuyan al mejoramiento de ésta.
----	---	--	--

- **POLÍTICAS.**

Este factor define la forma en la cual una institución pretende trabajar con sus empleados a fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Para el mejoramiento de este factor se debe proceder de la siguiente manera:

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Lograr que se practiquen las políticas existentes en la institución con la finalidad de que se logren los objetivos planteados.	Los jefes de cada departamento serán los responsables de fomentar la puesta en práctica de las políticas organizacionales	Brindar charlas a los empleados de la institución, relacionadas con la puesta en práctica de las políticas institucionales.

- RECOMPENSAS Y CASTIGOS.

Este factor permite a la institución incentivar a los empleados a trabajar con mayor esmero y dedicación a través del sistema de recompensas, por otro lado se logra controlar el comportamiento de los mismos por medio del sistema de castigos.

Para el mejoramiento de este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Lograr que los incentivos sean aplicados imparcialmente a los empleados de la institución.	Los jefes de cada departamento serán los encargados de evaluar cada año el sistema de recompensas existente.	Mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, brindar a los empleados más sobresalientes la recompensa que amerite.
2.	Buscar mecanismos para brindar a los empleados algún tipo de recompensa monetaria o en especie por su buen desempeño.	Asignar un fondo anual destinado a brindar recompensas monetarias o en especie.	Solicitar financiamiento de una institución que este dispuesta a apoyar el otorgamiento de recompensas a empleados sobresalientes de la municipalidad.

- **GRADO DE CONFIANZA.**

Este factor comprende el grado de confianza que existe entre jefes y empleados con respecto al cumplimiento de las responsabilidades.

Para el mantenimiento adecuado de este factor se debe proceder de la siguiente manera:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Mantener y fomentar la confianza entre jefes y empleados a fin de que se logre la eficiencia administrativa.	Los jefes son los encargados de que los empleados mantengan cierto grado de acercamiento hacia ellos, de modo que estos tengan la confianza de exponer sus ideas.	Realizar reuniones periódicas en las que los empleados den a conocer sus puntos de vista en lo referente a la ejecución de su trabajo.

b. FACTORES INTERNOS.

- PERSONALIDAD.

Este factor define como la institución ve a los empleados y el grado de importancia que se le da a los mismos, tomando en cuenta sus aspiraciones, motivaciones y aptitudes y no sólo sus habilidades, capacidades y conocimientos.

Para mejorar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Dar a conocer a los jefes de cada departamento los beneficios que se obtienen al tomar en cuenta las aspiraciones, motivaciones y aptitudes de sus empleados.	Los jefes de los departamentos deben reunirse dos veces al año para tratar aspectos sobre el trato que se le da al personal.	Impartir a los jefes de cada departamento seminarios de administración de personal.

2.	Respetar las diferentes cualidades que posee cada empleado con la finalidad de que se sientan parte integral de la institución.	Los jefes de cada departamento deben dar mayor importancia a las aspiraciones, motivaciones y aptitudes de sus empleados.	Impartir a los jefes de cada departamento seminarios de administración de personal.
----	---	---	---

- **APRENDIZAJE.**

Este factor comprende los conocimientos, habilidades y destrezas que les sirven a los empleados para mejorar su desempeño.

Para el mantenimiento adecuado de este factor se debe proceder de la siguiente manera:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Fomentar el aprendizaje de los empleados a fin de mantenerse a la vanguardia de la tecnología.	El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de gestionar las capacitaciones con la institución correspondiente, según las necesidades que se presenten.	Realizar un diagnóstico de los departamentos que requieren capacitación y en que áreas.
2.	Identificar a los empleados con bajo rendimiento para reforzar sus conocimientos.	El Departamento de Recursos Humanos realizará evaluaciones de desempeño por lo menos dos veces al año.	Evaluar el desempeño del personal a través de los diferentes métodos que posee la institución.

- **MOTIVACIÓN.**

Este factor comprende los diferentes aspectos que mantienen motivado al personal, como: ascensos, condiciones de trabajo, satisfacción laboral, seguridad en el empleo, trabajo interesante, entre otros. Por tal razón, es necesario darle mayor importancia, ya que de ello dependerá que el personal se involucre en sus tareas y por ende contribuya al logro de los objetivos.

Para mejorar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Incrementar el nivel de motivación en los empleados con la finalidad de que estos contribuyan a lograr los objetivos de la institución.	Los jefes realizarán reuniones mensuales para tratar asuntos referentes a la motivación de su personal.	En las reuniones que se realicen los jefes discutirán sobre los factores que motivan o desmotivan a sus empleados para buscar diferentes alternativas de solución.

2.	<p>Buscar mecanismos a través de los cuales la institución proporcione aquellos aspectos que satisfagan las necesidades de los empleados.</p>	<p>El jefe de cada departamento será el responsable de identificar los aspectos que provocan insatisfacción en los empleados.</p>	<p>Mediante la observación o supervisión los jefes identificarán los factores que logran satisfacer las necesidades de sus empleados y velarán por mejorarlos o proporcionarlos.</p>
----	---	---	--

c. OTROS FACTORES.

- LIDERAZGO.

Este factor permite a los jefes dirigir e influir en las actividades de sus empleados y dependiendo del tipo de liderazgo que se aplique, contribuirá al cumplimiento de la misión y visión que persigue la municipalidad.

Para mejorar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Lograr que todos los jefes apliquen el tipo de liderazgo participativo en la institución.	El departamento de Recursos Humanos será el encargado de gestionar con la institución correspondiente las capacitaciones que serán impartidas a los jefes de los diferentes departamentos sobre el tipo de liderazgo participativo, de modo que éstos lo lleven a la práctica.	Impartir capacitaciones a los jefes de la institución sobre el tipo de liderazgo que se pretende generalizar en la institución.
2.	Evaluar a los jefes de cada departamento respecto a la forma de dirigir y controlar las actividades.	Los empleados deberán evaluar a sus jefes una vez al año, respecto a su forma de dirigir las actividades.	Los empleados evaluarán a sus jefes a través de un formulario de evaluación.

- **COMUNICACIÓN.**

Este factor comprende el tipo de comunicación que se da en la institución, los medios a través de los cuales se transmite la información y las barreras que interfieren para que el mensaje llegue de una manera efectiva a su receptor.

Para el mejoramiento de este factor es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Lograr que exista una adecuada comunicación dentro de la institución a fin de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado.	Cada jefe programará reuniones mensuales, en las cuales informará a sus empleados aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades de la institución.	Convocar a los empleados a reuniones en las cuales el jefe les proporcionará información general referente a las actividades de su departamento.

2.	Utilizar adecuadamente los medios de transmisión de información de modo que llegue a los empleados en el momento oportuno.	Los jefes serán los responsables de transmitir la información a sus empleados en el momento oportuno y de usar un lenguaje adecuado al nivel jerárquico.	La información será transmitida a los empleados a través de medios escritos o verbales en el momento preciso.
3.	Buscar mecanismos a través de los cuales se disminuyan las barreras que interfieren en la comunicación.	Los jefes deben preparar la información de modo que sea clara y precisa para los empleados de la institución.	Cuando se transmiten los mensajes por medio de escritos, los jefes deben utilizar un lenguaje apropiado y comprensible para los empleados a su cargo.

- **INNOVACIÓN.**

Este factor incluye aspectos relacionados a la ejecución de las tareas diarias que realizan los empleados, las cuales en algunos casos pueden ser repetitivas y llegar a considerarse rutinarias. En cuyo caso se deben incluir nuevas actividades.

Para el mejoramiento de este factor es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Realizar una revisión del Manual de Organizaciones y Funciones y el de Análisis y Descripción de Puestos, con la finalidad de verificar si es posible cambiar alguna de las actividades asignadas.	El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de evaluar si es necesario cambiar alguna actividad.	Utilizar los manuales de organizaciones y funciones y el de Análisis y Descripción de Puestos.

- **RESPONSABILIDAD.**

Este factor comprende las características que describen a los empleados en el desarrollo de las actividades entre las cuales se tienen: puntualidad, compromiso y calidad en el trabajo, desarrollo del trabajo eficiente y realización del trabajo a tiempo, las cuales contribuyen a que la institución tenga una buena imagen y ayuda a que se logren los objetivos que la institución se plantea.

Para mejorar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Incentivar al personal a que ejecute sus tareas con responsabilidad con la finalidad de que se logren los objetivos.	Los jefes de cada departamento deben reunirse mensualmente para proponer al empleado sobresaliente en el cumplimiento de sus actividades.	Publicar mensualmente en el mural los empleados que más sobresalieron en sus labores.

2.	Evaluar el nivel de calidad del trabajo que realizan los empleados de la municipalidad.	El depto. de Recursos Humanos será el encargado de medir la calidad del trabajo ejecutado.	La calidad en el trabajo será medida en las evaluaciones del desempeño.
----	---	--	---

- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**

Este factor comprende el grado de satisfacción que tienen los empleados respecto a las actividades que realizan, también incluye los aspectos que impiden que estos desarrollen bien su trabajo.

Para el mejoramiento de este factor debe procederse de la siguiente manera:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Elaborar un informe de requerimiento de equipo, herramienta y materiales en cada departamento, de manera que se logre satisfacer las necesidades de los empleados para que estos puedan desarrollar mejor su trabajo.	Los jefes de cada departamento serán los encargados de realizar por lo menos dos veces al año, el informe de necesidades que surjan.	Elaborar un formato de requerimiento de equipo, herramienta y materiales.

- **TRABAJO EN EQUIPO.**

Este factor comprende la disposición que deben tener los empleados de trabajar en equipo en las actividades que se realizan, a fin de que se desarrollen con mayor rapidez.

Para el mejoramiento de este factor es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Realizar evaluaciones para determinar las áreas de la institución en las que se considera necesario formar grupos de trabajo, de modo que se logre desarrollar un trabajo eficiente.	El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de capacitar al personal de los departamentos en los que se requiera trabajar en equipo.	Impartir capacitaciones al personal, referente al trabajo en equipo.

B. PLAN DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para llevar a cabo la toma de decisiones en la institución es necesario contar con evaluaciones que permitan tener parámetros sobre las cuales tomar medidas que propicien el mejoramiento de las actividades en las áreas de trabajo. Para ello se requiere de un modelo de evaluación de cada uno de

los factores que conforman el clima organizacional. El cual se describe a continuación:

1. OBJETIVOS.

- a. Diseñar un modelo de evaluación del clima organizacional con la finalidad de mejorar cada uno de los factores que lo conforman.
- b. Evaluar los factores del clima organizacional con la finalidad de tomar las medidas necesarias para mejorarlos.
- c. Lograr que el plan de evaluación propuesto sea utilizado como una herramienta administrativa a fin de incrementar la eficiencia administrativa.

2. POLÍTICAS.

- a. Para la evaluación del Clima Organizacional, se conformará un Comité Evaluador que será integrado por los jefes de cada departamento de la institución.
- b. La evaluación del clima organizacional se realizará una vez al año o cuando la institución lo estime conveniente.
- c. Los resultados que se obtengan de la evaluación del clima servirán de base para tomar las medidas correctivas necesarias.

d.La evaluación de las instalaciones de la institución se llevará a cabo una vez al año por el Departamento de Desarrollo Urbano.

e.La institución realizará evaluaciones a los jefes de cada departamento respecto al tipo de liderazgo que aplican para dirigir y controlar las actividades.

3. ESTRATEGIAS.

a.Proporcionar las herramientas necesarias al Departamento de Recursos Humanos para que realice la evaluación del clima organizacional.

b.Incluir la evaluación del programa en el presupuesto de modo que tenga un fondo asignado cada año.

c.Evaluar las instalaciones a través de inspecciones a fin de detectar las áreas que necesitan reparación o mejora.

d.Evaluar a los jefes de cada departamento a través de cuestionarios que determinen el tipo de liderazgo que aplican.

4. PROCEDIMIENTO.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de los factores que conforman el clima organizacional, se deben seguir una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación:

PASO 1.

Se establecen los parámetros de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

- 1.En desacuerdo
- 2.Poco de acuerdo
- 3.De acuerdo
- 4.Muy de acuerdo

PASO 2.

Se elabora el cuestionario que servirá de base para recopilar la información que se requiere para determinar el estado del clima organizacional.

Este cuestionario, contiene una serie de preguntas de opción múltiple diseñadas para cada factor, el cual será dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa.

A continuación se muestra el modelo del cuestionario diseñado para realizar la evaluación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.

Para llevar a cabo la evaluación de los factores que conforman el clima organizacional, se ha elaborado el siguiente cuestionario de manera que los resultados que se obtengan faciliten la toma de decisiones sobre las medidas correctivas pertinentes a cada factor.

OBJETIVO.

Recopilar información relacionada con los factores que influyen el desarrollo de sus actividades en la municipalidad a fin de tomar las medidas correctivas en los factores que resulten deficientes.

INDICACIONES.

A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales contienen varias opciones, donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente.

La información proporcionada en el cuestionario será de estricta confidencialidad y será vista únicamente por el comité evaluador.

DATOS GENERALES:

Sexo:Masculino Femenino

Edad:De 20 a 35

De 36 a 55

Mas de 55

Departamento en el trabajo:

DATOS ESPECÍFICOS:**FACTORES EXTERNOS.****AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

1. Cuento con espacio suficiente y cómodo para realizar mis actividades en forma adecuada.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

4. Las relaciones laborales que se dan entre jefes y empleados es armoniosa.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

5. Los empleados de la Alcaldía que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

6. El trabajo que realizo cumple con mis expectativas

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

7. En mi trabajo diario tengo libertad de decidir sobre las actividades que se me han encomendado.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

8. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa
(seguro, retiro, vacaciones, etc.)

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9. Mis sugerencias y aportaciones son tomadas en cuenta por la dirección.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

CULTURA

1. Los rumores son algo habitual en la institución.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. En ocasiones inicio o transmito rumores acerca de compañeros o superiores.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. Me molesta que la dirección me encargue ayudar a compañeros en tareas ajenas a las mías.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Conozco plenamente las responsabilidades que tengo y las tareas que debo realizar.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Me siento identificado con los objetivos de la institución.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. Considero que la institución es un buen lugar para trabajar.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

7. Recomiendo a algún familiar o amigo trabajar en la institución.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

8. La empresa/dirección nos impone determinadas pautas de vestuario.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9. Cuando veo a un compañero en apuros le ayudo de forma desinteresada.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

POLÍTICAS.

1. En la institución se ponen en práctica las políticas establecidas.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2. La institución da a conocer las políticas a través de los medios adecuados.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

3. Las políticas establecidas por la institución proyectan una buena imagen tanto interna como externamente.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

RECOMPENSAS Y CASTIGOS

1. Considero que el cargo que desempeño es estable.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2. Creo que hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

3.Las aportaciones son reconocidas y recompensadas.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4.La dirección tiene establecido un programa de recompensas o incentivos para las aportaciones.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5.Las llamadas de atención son directas sin necesidad de intermediarios.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6.Existe un régimen sancionador en la empresa.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

GRADO DE CONFIANZA

1.Tengo confianza en las habilidades de mi jefe para al realizar las actividades.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Conozco claramente lo que mi jefe(a) espera de mi.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. Es fácil acceder a mi jefe(a) cuando lo (la) necesito.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Mi jefe(a) es justo(a) en el trato con todos sus empleados.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Mi jefe(a) tiene interés activo en mi trabajo

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. Mi jefe(a) conoce mis fortalezas

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

FACTORES INTERNOS.**PERSONALIDAD**

1. Mi jefe(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2. Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

3. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

4. La dirección se preocupa por conocer individualmente a los empleados.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

5. La dirección se preocupa por los problemas personales y situación de los empleados.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

APRENDIZAJE

1. Opino que la empresa debería haberme formado para desempeñar mejor mis tareas.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. La institución se preocupa por mantener al personal capacitado.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. Recibo cursos de especialización que mejoran mi nivel de conocimientos.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi institución son efectivos.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

MOTIVACIÓN.

1. Cuando desempeño bien mi trabajo recibo reconocimiento e incentivos.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. El espacio asignado a mi puesto de trabajo es suficiente, funcional y me hace sentir bien.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. La institución me brinda la oportunidad de aspirar a un puesto superior.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. En la institución existe estabilidad laboral.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Las actividades que realizo en mi trabajo me resultan muy interesantes.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. Mi espacio de trabajo está bien distribuido.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

7. El color de los muebles y paredes me parece adecuado.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

OTROS FACTORES.

LIDERAZGO.

1. Cuando algo sale mal el jefe se preocupa más de buscar culpables que soluciones.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Nunca se cuestionan las decisiones tomadas por la dirección.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. La resolución de problemas y la toma de decisiones se hace de forma conjunta por todos.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Cuando surge algún problema el jefe asume totalmente la responsabilidad.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

5. Las iniciativas o innovaciones provienen siempre del jefe.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

6. Las decisiones vienen directamente del jefe.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

7. El jefe otorga un alto grado de independencia.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

8. El jefe no supervisa las actividades.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

COMUNICACIÓN

1. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2.La comunicación dentro de la organización es fluida y clara.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3.En los almuerzos, comidas y demás momentos informales se forman subgrupos cerrados.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4.Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5.Considero que los medios de comunicación que se utilizan dentro de la institución son adecuados.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6.Los niveles de ruido en mi espacio de trabajo son los adecuados.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

7.La información transmitida por mi jefe es comprensible y comprensible.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

INNOVACIÓN.

1.Las actividades que realizo en mi trabajo son rutinarias.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2.En mi puesto de trabajo tengo sistemas o medios sistemáticos a seguir para realizar las actividades.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

3.Las actividades que realizo en mi trabajo son indispensables y no se pueden cambiar.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

RESPONSABILIDAD.

1.Me preocupo por mantener un alto grado de compromiso con el trabajo.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

2.Soy capaz de cumplir con los horarios establecidos por la institución.

En desacuerdo Poco de acuerdo
De acuerdo Muy de acuerdo

3. Realizo a tiempo las actividades que se me asignan.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Considero que el desarrollo de mi trabajo es eficiente.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Soy responsable del mobiliario y equipo asignado a mi espacio de trabajo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

1. Para realizar mi trabajo tengo libertad para seleccionar los medios a utilizar.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. El mobiliario que me han asignado es suficiente y funcional.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. En el desarrollo de mi trabajo se me asignan funciones que no me corresponden.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. El puesto de trabajo en cual desarrollo mis actividades no satisface mis expectativas.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. La actitud del mi jefe en algunas ocasiones influye en el buen funcionamiento de mi trabajo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. Poseo el conocimiento necesario para desarrollar mi trabajo con eficiencia.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

TRABAJO EN EQUIPO.

1. En esta institución se trabaja en equipo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3. Las reuniones de equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Cuando veo a un compañero en apuros le ayudo de forma desinteresada.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Cualquier trabajador puede formar parte de un equipo de trabajo.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

PASO 3.

Se realizará la evaluación del clima organizacional en cada uno de los departamentos de la institución.

PASO 4.

Para obtener los resultados se hará uso de la siguiente fórmula algebraica:

$$\text{Factor} = \left(\frac{\sum X}{\text{Pr (pt)}. (N)} \right) 100$$

Simbología:

$\sum X$ = total de puntos acumulados por encuesta.

Pr = total de preguntas por encuesta.

pt = máximo puntaje que se puede obtener por pregunta.

N = total de personas encuestadas.

PASO 5.

Luego de aplicada la fórmula, el resultado se evaluará de acuerdo a los parámetros para determinar en que condición se encuentra el clima organizacional en la institución, lo cual servirá para tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar las áreas en las cuales se obtuvo un grado de deficiencia.

A continuación se muestra una tabla que detalla el valor de cada parámetro y las medidas correctivas a tomar según los resultados que se obtengan de la evaluación.

PARÁMETROS			
ALTERNATIVAS	INTERVALO	RESULTADO	MEDIDAS CORRECTIVAS
EN DESACUERDO	DE 0% A 25%	CRÍTICO	Existe necesidad de tomar decisiones inmediatas para mejorar este factor.
POCO DE ACUERDO	25.1% A 50%	PROMEDIO	Existe necesidad de tomar acciones a corto plazo para mejorar este factor.
DE ACUERDO	50.1% A 75%	DESTACADO	Este resultado indica que no existe satisfacción plena por parte de los empleados y las medidas a tomar serán a mediano plazo.
MUY DE ACUERDO	75.1% A 100%	ÓPTIMO	Indica que los empleados están satisfechos con el clima organizacional de la institución y que las medidas aplicadas actualmente son las adecuadas.

5. RECURSOS.

Para llevar a cabo la evaluación de los factores del clima organizacional es necesaria una serie de recursos, los cuales se describen a continuación:

a. HUMANOS.

El recurso humano requerido para las evaluaciones de los factores del clima son los siguientes:

- El comité evaluador, conformado por los jefes de cada departamento de la institución.
- Los empleados de la municipalidad.

b. MATERIALES.

Entre los recursos materiales que se necesitan para llevar a cabo la evaluación, se tienen:

- Papelería
- Fotocopias

c. FINANCIEROS

El recurso financiero que se debe invertir para efectuar las evaluaciones, asciende a:

- \$21.00 correspondiente a papelería (3 resmas de papel bond tamaño carta).
- \$35.76 correspondiente a fotocopias de los cuestionarios (1,192 páginas a \$ 0.03 c/u).

El total de gastos en que se incurrirá para la evaluación es de: \$ 56.76, por año.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

En la implementación del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa, deben tomarse en cuenta una serie de aspectos, tales como: la adquisición del equipo necesario, debe contarse con el personal apto para la implementación y ejecución del programa, la capacitación del personal que pondrá en marcha el programa, los recursos financieros necesarios, entre otros.

Es en este punto donde se pone en práctica el programa, tomando en cuenta los beneficios del mismo y la relación del costo-beneficio en la que se incurrió, además debe darse seguimiento para que los resultados obtenidos con su aplicación sirvan de base al momento de efectuar las mejoras correspondientes a cada factor del clima.

Para llevar a cabo la implementación exitosa del programa es necesario considerar los aspectos siguientes:

1. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

a. GENERAL.

Dar a conocer el Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional a los empleados de la institución, con la finalidad de obtener su colaboración en la puesta en marcha del programa propuesto.

b. ESPECÍFICOS.

- Plantear los lineamientos a seguir para la implementación del programa con la finalidad de que este funcione de manera adecuada.
- Mejorar la aplicación de los factores que conforman el clima organizacional para incrementar el rendimiento de los empleados de la institución.
- Lograr el bienestar de los empleados de la institución mediante la aplicación adecuada de los factores que intervienen en el clima organizacional.

2. POLÍTICAS.

Para llevar a cabo la implementación del programa es necesario contar con las políticas necesarias que sirvan de guía para la ejecución del mismo y que contribuyan al logro de los objetivos. Estas se detallan a continuación:

- a. La Alcaldía Municipal de Apopa debe lograr que el personal se comprometa con la puesta en marcha del programa propuesto.
- b. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de la implementación y supervisión del programa.
- c. La institución debe establecer un fondo destinado para la puesta en marcha del programa que contribuya a solventar los gastos que este genere.

3. ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para llevar a cabo la implementación exitosa del programa es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

a. PRESENTACIÓN.

Se darán a conocer las características generales del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional a las siguientes instancias:

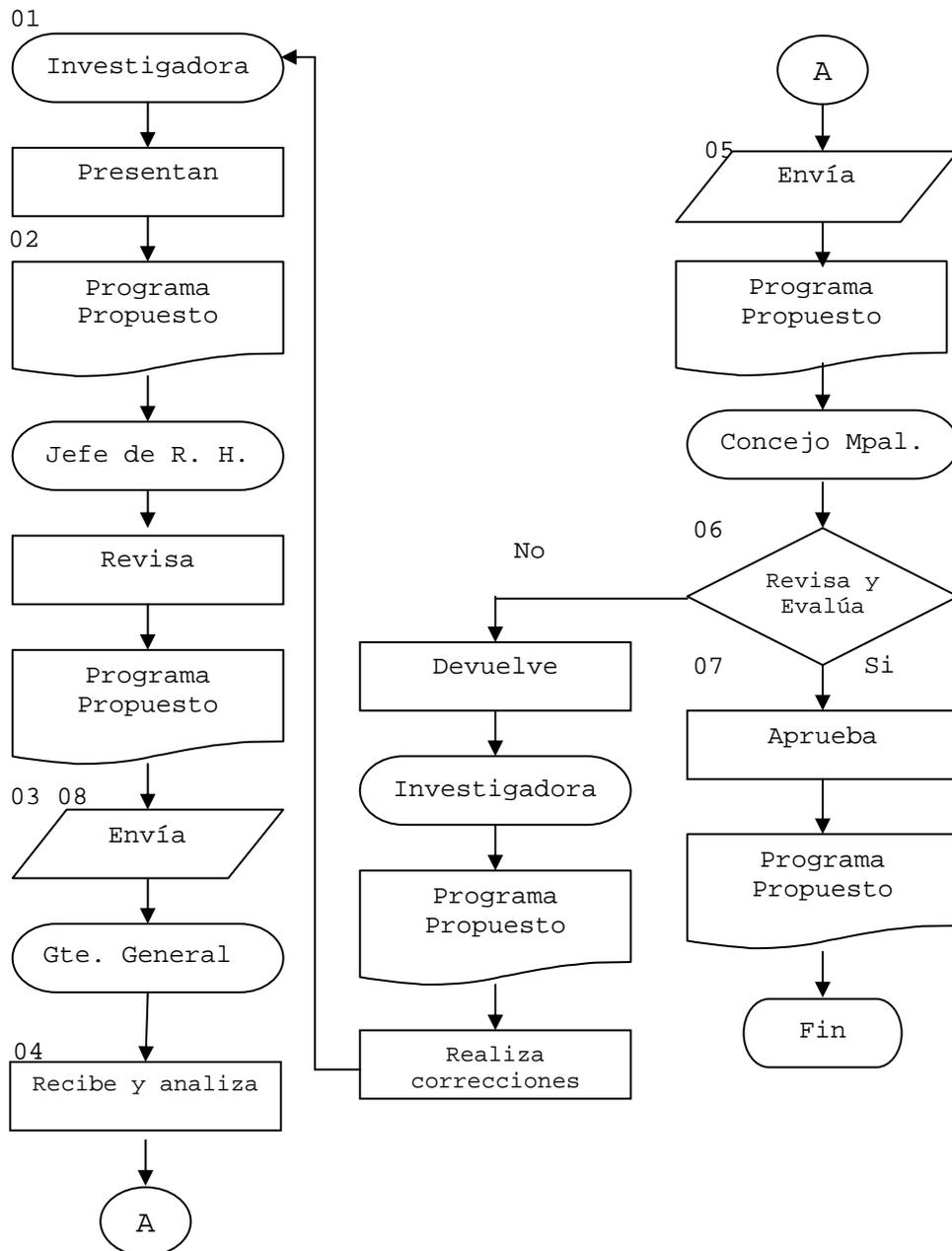
- Concejo Municipal
- Gerencia General.
- Personal Administrativo y Operativo del Departamento de Recursos Humanos.

b. APROBACIÓN.

Esta fase consistirá en someter a consideración de las autoridades de la Alcaldía, el plan de implementación del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional, en la cual se deberá tomar en cuenta la necesidad de éste para fortalecer cada uno de los factores que interfieren en el desarrollo eficiente de las actividades de la institución. A continuación se describe el proceso de autorización que deberá seguir el programa propuesto:

		ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	FECHA: PÁG. 1/1
Nombre del Procedimiento: Proceso de Autorización del programa de Mejoramiento del clima organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa.			
n°	Responsable	actividad	
1	Investigadoras	Presentan la propuesta del programa al Departamento de Recursos Humanos.	
2	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Revisa el programa propuesto.	
3	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Envía el programa al Gerente General para que este lo evalúe.	
4	El Gerente General	Recibe el programa propuesto, lo revisa y analiza.	
5	El Gerente General	Envía el programa al Concejo Municipal para que este lo evalúe.	
6	El Concejo Municipal	Revisa y evalúa si el programa se aprueba o se rechaza.	
7	El Concejo Municipal	Si aprueba la propuesta continúa al siguiente paso, si se rechaza será devuelto para que se incorporen las correcciones pertinentes.	
8	El Concejo Municipal	Aprueba el programa propuesto a la institución.	

**FLUXOGRAMA DEL PROCESO DE AUTORIZACIÓN DEL PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



c. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

Esta fase incluye seminarios y jornadas de capacitación, y será el Departamento de Recursos Humanos el encargado de realizar las gestiones necesarias con la institución correspondiente, según las necesidades que se presenten.

El personal involucrado con el funcionamiento del programa deberá recibir capacitaciones, de modo que contribuya a la implementación exitosa del programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la institución.

La capacitación del personal será impartida por un Licenciado en Administración de Empresas, con especialización en Administración de personal. Tales cursos serán impartidos en horas y días que se ajusten al horario de los empleados que los recibirán, es decir, de lunes a viernes de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. o sábados en el horario que la institución considere conveniente.

Algunos de los aspectos que se tomarán en cuenta para la formación serán:

- Contenido general del Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional.
 - Introducción
 - Justificación

- Objetivos del Programa
 - Políticas del Programa
 - Estrategias
 - Factores Externos
 - Factores Internos
 - Otros Factores
 - Evaluación del Clima Organizacional
- Los Costos y beneficios que se obtendrán con la implementación del programa en la institución.
- Seguimiento del plan de implementación.
- Modelo de evaluación de los factores que conforman el clima organizacional.

d. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El personal encargado de dar seguimiento al plan de implementación es el siguiente:

- El Departamento de Recursos Humanos.
- El Comité Evaluador del Clima Organizacional, y
- Los jefes de cada departamento de la institución.

Estas personas serán las encargadas de velar por el cumplimiento de cada una de las fases del plan, y tendrán que elaborar un informe trimestral al Concejo Municipal.

Después de que el programa ha sido puesto en marcha, se debe evaluar si este ha funcionado tal como se esperaba, es decir, que se deben comparar los resultados con los propósitos para los cuales fue creado, además se debe tomar en cuenta una serie de factores durante el seguimiento de la operatividad del sistema, como son:

- Verificar si el programa esta proporcionando llos resultados que tanto la empresa como los empleados esperaban y si logra justificar el costo en el que se incurrió para la implantación del mismo.
- Revisar si se han realizado las evaluaciones respectivas del clima organizacional como se ha establecido.
- Evaluar si el equipo y el personal seleccionado han sido los más adecuados para que el programa funcione de forma eficiente y eficaz.
- En general, considerar si el funcionamiento del programa cumple con los objetivos y las expectativas de la institución y los empleados.

4. RECURSOS.

Para llevar a cabo el plan de implementación, es necesario determinar cuales serán los recursos mínimos requeridos, los cuales se detallan a continuación:

a. HUMANOS.

Respecto al recurso humano que se requiere para implementar el programa, es necesaria la colaboración del Departamento de Recursos Humanos, el personal de la institución y principalmente de los jefes de cada departamento, ya que son estos los que dirigen y controlan las actividades que se desarrollan.

b. MATERIALES.

En cuanto a los materiales necesarios para poder implementar el programa se tienen:

- Mobiliario y Equipo de oficina.
- Papelería.
- Cañón o proyector.
- Computadora y sus accesorios
- Sala de sesiones, entre otros.

Es importante aclarar que la institución ya cuenta con estos materiales, por lo tanto no se requerirá de estas erogaciones, únicamente será necesario que se asigne o se tenga disponible para llevar a cabo el proceso de desarrollo del programa.

c. FINANCIEROS.

Se ha elaborado el presupuesto de operación que será sometido a consideración ante el Concejo Municipal, el cual se detalla a continuación:

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

UNIDADES	REQUERIMIENTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
	Mobiliario y Equipo de oficina.	\$0.00	\$0.00
3	Resmas de papel.	\$7.00	\$21.00
1	Cañón o proyector.	\$0.00	\$0.00
1	Computadora y sus accesorios.	\$0.00	\$0.00
30	Folletos de 25 páginas	\$0.75	\$22.50
1	Sala de sesiones	\$0.00	\$0.00
1	Honorarios de un experto en el campo de Administración del Clima Organizacional.	\$25.00	\$125.00
31	Refrigerio	\$1.00	\$31.00
	imprevistos	\$25.00	\$25.00
	Total	\$58.75	\$224.50

Los recursos con los que cuenta actualmente la institución y que se detallan en el presupuesto de requerimientos, aparecen con un valor económico de cero, debido a que no será necesario realizar ese gasto.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

actividades	meses				
	1°	2°	3°	4°	5°
Presentación					
Aprobación					
Búsqueda de los Recursos necesarios.					
Capacitación del personal asignado para poner en marcha el programa.					
Implementación del programa					

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos." Colombia, Editorial McGraw Hill, 5º Edición, 2001.
- Dessler, Gary "Organización y Administración Enfoque Situacional". México, Editorial Prentice Hall, 1º Edición, 1979.
- Hernández S., Roberto "Metodología de la Investigación" McGraw Hill, 2º Edición.
- Iglesias M., Salvador "Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis" San Salvador.
- Koontz, Harold. "Elementos de Administración" México, Prentice Hall, 2º Edición, 1983.
- Robbins, Stephen. "Administración". México, Prentice Hall, 6º Edición, 2000.

"Comportamiento Organizacional"
México, Prentice Hall, 6° Edición,
1994.

- Serrano, Alexis

"Administración I y II"
San Salvador, 1° Edición, 2003

TESIS.

- Hernández, Sandra J y Otros. "Modelo Organizacional de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán, El Salvador", Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas San Salvador, El Salvador, 1999.

- Pérez Gil, Omar A. y Otros. "Diseño de Un Sistema de Planeación y Control Administrativo Financiero como Guía Para la Toma de Decisiones de Inversiones Financieras de La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Las Empresa López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L."

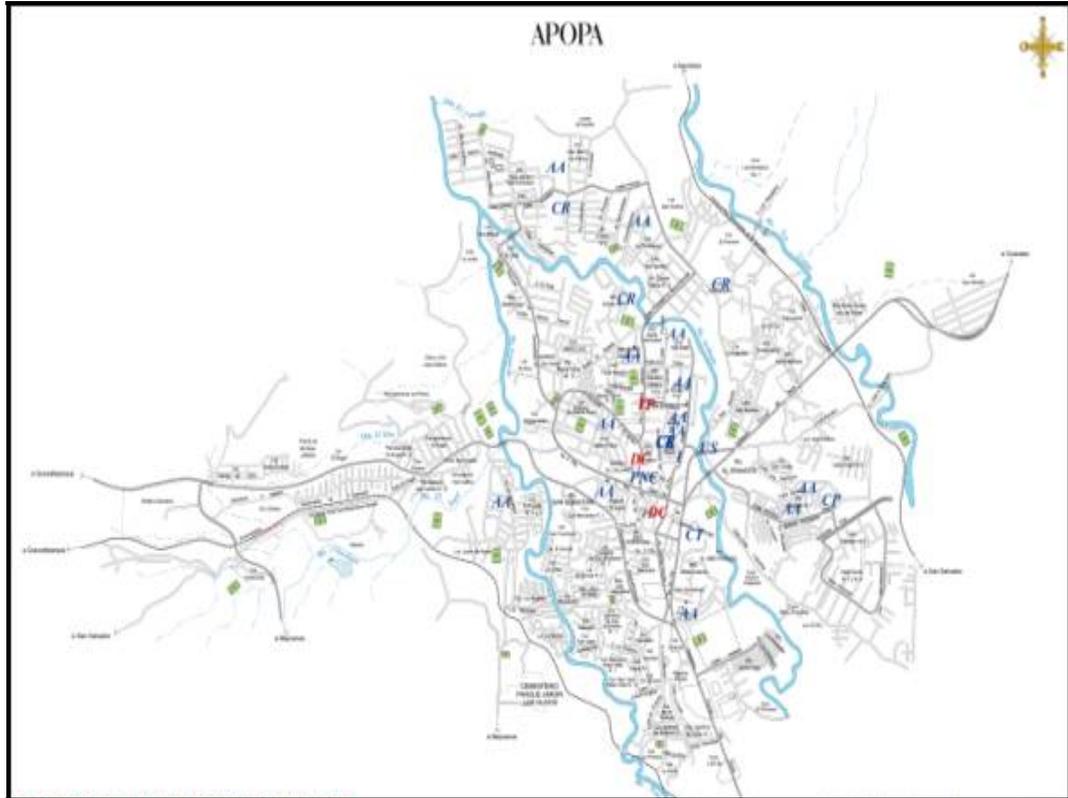
OTROS .

- Código Municipal.
- Manual de Organizaciones y Funciones de la Alcaldía Municipal de Apopa.
- Manual de Análisis y Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Apopa.
- Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Apopa.
- Manual de Bienvenida de la Alcaldía Municipal de Apopa.
- Apuntes de la Materia Administración de Personal III.
- <http://www.monografías.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clior.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE APOPA



ANEXO N° 2

LISTADO DE SIGLAS UTILIZADAS

C.D.I.	: Centro de Desarrollo Infantil.
C.O.M.U.R.E.S.	: Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.
F.I.S.D.L.	: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.
F.O.D.E.S.	: Fondo para el Desarrollo Económico y Social.
I.S.D.E.M.	: Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal.
U.A.C.I.	: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

ANEXO N° 3

PREGUNTA N° 1.

Señale algunos elementos que describen el ambiente organizacional en el cual desarrolla sus actividades:

OBJETIVO:

Conocer los elementos que conforman el ambiente organizacional dentro de la institución.

TABLA 1:

alternativa	fa	%
Instalaciones adecuadas	25	34%
Armonía	39	53%
Reconocimientos	3	4%
Satisfacción del trabajo ejecutado	32	44%
Satisfacción de necesidades	9	12%
Libertad de decidir	19	26%
Otros	4	5%
No contestó	7	10%

COMENTARIO:

El 53% de los empleados encuestados considera que la armonía es el elemento principal que describe el ambiente laboral, mientras que un 44% manifestó que es la satisfacción en el trabajo ejecutado; lo que indica que en la alcaldía no existe un ambiente adecuado en el que los empleados desarrollen sus actividades.

PREGUNTA N° 2.

De los valores que se detallan a continuación señale cuales son los que se practican.

OBJETIVO:

Identificar los valores que se ponen en práctica en la institución.

TABLA 2:

alternativa	fa	%
Disciplina	35	48%
Amabilidad	42	58%
Solidaridad	29	40%
Responsabilidad	44	60%
Cooperación	40	55%
Lealtad	32	44%
Orden	26	36%
Otros	4	5%
No contestó	5	7%

COMENTARIO:

El 60% de los empleados de la Alcaldía manifestaron que se practica la responsabilidad, el 58% amabilidad y 55% cooperación; lo cual indica que la mayoría de los valores que se han planteado en la institución no se fomentan, mostrando desinterés por parte del personal en ponerlos en práctica.

PREGUNTA N° 3.

¿Cómo clasifica usted la imagen que proyecta la institución?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los empleados acerca de la imagen que proyecta la institución.

TABLA 3:

alternativa	fA	%
Excelente	9	12%
Muy bueno	25	34%
Bueno	21	29%
Regular	12	16%
Malo	5	7%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 34% de los empleados evalúan la imagen de la institución como muy bueno y el 29% como bueno; lo que indica que la imagen que proyecta la institución para los empleados es aceptable.

PREGUNTA N° 4.

¿Tiene conocimiento de la existencia de políticas en la institución?

OBJETIVO:

Establecer el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la existencia de políticas en la institución.

TABLA 4

alternativa	fA	%
Si	46	63%
No	22	30%
No contestó	5	7%
Total	73	100%

COMENTARIO:

Del total de la muestra encuestada el 63% tiene conocimiento de la existencia de políticas; mientras que un 30% manifestó no tener conocimiento de éstas; indicando esto que la Alcaldía no ha logrado dar a conocer plenamente la existencia de políticas, lo cual podría impedir el funcionamiento efectivo de las actividades.

PREGUNTA N° 5.

Cuando usted realiza bien su trabajo ¿Cuáles de las siguientes recompensas le han sido proporcionadas?

OBJETIVO:

Identificar que tipo de recompensas se les aplican a los empleados cuando realizan bien su trabajo.

TABLA 5:

alternativa	fA	%
Estabilidad en el cargo	33	45%
Superación personal	23	32%
Reconocimiento público	4	5%
Monetario	4	5%
No monetario	5	7%
Morales	14	19%
Otros	4	5%
No contesto	14	19%

COMENTARIO:

El 45% de los empleados opinan que estabilidad en el cargo es un tipo de recompensa que proporciona la institución y el 32% consideran que se les brinda la oportunidad de superarse; lo que indica que la Alcaldía brinda diferentes recompensas cuando los empleados desarrollan bien su trabajo, sin embargo la aplicación de algunas de éstas debe hacerse efectivamente a fin de motivar al personal.

PREGUNTA N° 6.

En situaciones en las que comete alguna falta ¿Qué tipo de castigo se le aplica?

OBJETIVO:

Identificar que tipo de castigo se les aplica a los empleados cuando cometen alguna falta.

TABLA 6:

alternativa	fa	%
Amonestación oral privada.	35	48%
Amonestación escrita	23	32%
Suspensión por un día sin goce de sueldo.	15	21%
Despido o destitución del cargo o empleo.	10	14%
Otros	6	8%
No contestó	13	18%

COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 48% de los empleados opina que el tipo de castigo que más se le aplica es amonestación oral privada, seguido de un 32% que manifestó que es la amonestación escrita; indicando ello que la mayoría comete faltas leves, sin embargo, dependiendo de la falta que se cometa el castigo aplicado irá incrementando.

PREGUNTA N° 7.

¿Considera usted que existe confianza entre jefes y empleados respecto al cumplimiento de las responsabilidades?

OBJETIVO:

Determinar el grado de confianza que existe entre los jefes y los empleados en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades.

TABLA 7:

alternativa	fA	%
Si	56	77%
No	16	22%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 77% de los empleados considera que existe confianza con sus jefes, mientras que el 22% opina lo contrario; lo que indica que es favorable para la institución debido a que la existencia de ésta contribuye a que la ejecución de las actividades sea efectiva.

PREGUNTA N° 8.

¿Considera que existe una buena comunicación dentro de la institución?

OBJETIVO:

Determinar si existe una buena comunicación entre los miembros de la institución.

TABLA 8:

alternativa	fA	%
Si	29	40%
No	43	59%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

COMENTARIO:

Según los resultados obtenidos el 40% de los empleados consideran que sí existe una buena comunicación; mientras que un 59% opinan que no; lo cual indica que en la institución existe una mala comunicación, impidiendo que los objetivos se logren de manera eficiente.

PREGUNTA N° 9.

¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la institución?

OBJETIVO:

Identificar cual es el tipo de comunicación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

TABLA 9:

alternativa	fA	%
Vertical (de nivel superior a inferior)	38	52%
Horizontal (en el mismo nivel jerárquico).	14	19%
Diagonal (diferentes niveles jerárquicos)	27	37%
Otros	4	5%
No contestó	5	7%

COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos el tipo de comunicación que predomina en la institución es la comunicación vertical con un 52%; indicando ello que la información viene de los niveles superiores hasta los niveles operativos.

PREGUNTA N° 10.

Señale los medios de comunicación que se utilizan dentro de la institución

OBJETIVO:

Identificar a través de que medios la institución da a conocer un mensaje.

TABLA 10:

alternativa	fA	%
Carteles	22	30%
Circulares	25	34%
Memorando	66	90%
Verbalmente	41	56%
Por teléfono	56	77%
Otros	5	7%
No contestó	1	1%

COMENTARIO:

Con los resultado que se muestran en el cuadro anterior se puede observar que el medio que más se utiliza en la institución es el Memorando ya que un 90% de los empleados encuestados lo contestaron de esa forma, mientras que un 77% considera que el medio para comunicarse es por Teléfono; lo que indica que éstos medios serán los adecuados si la información es veraz y al mismo tiempo se cumpla con lo comunicado.

PREGUNTA N° 11.

De las siguientes barreras que interfieren en la comunicación
¿Cuáles son las que se dan con mayor frecuencia?

OBJETIVO:

Determinar que barreras interfieren en la comunicación al momento de transmitir un mensaje.

TABLA 11:

alternativa	fA	%
Inadecuada interpretación	37	51%
Ruido	11	15%
Diferencia de lenguaje	3	4%
Información insuficiente	39	53%
Palabras no adecuadas	22	30%
Otros	5	7%
No contesto	5	7%

COMENTARIO:

El 53% de los empleados considera que una de las barreras que intervienen en la comunicación es la información insuficiente, mientras que el 51% manifestó que es la inadecuada interpretación; esto indica que si no cuentan con suficiente información interpretan el mensaje de diferentes maneras afectando negativamente a las personas y a la institución para lograr las metas en el tiempo establecido.

PREGUNTA N° 12.

¿Cómo considera usted que la institución ve a los empleados?

OBJETIVO:

Conocer de qué manera ve la institución a los empleados, con la finalidad de establecer el grado de importancia que se le da a los mismos.

TABLA 12:

alternativa	fA	%
Como personas	33	45%
Como recursos	37	51%
No contestó	3	4%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 51% de los empleados consideran que la institución los ve como recursos, mientras que el 45% opina que como personas. Lo que indica que no toman en cuenta sus aspiraciones, motivaciones, aptitudes, etc.; sino que sólo se basan en los resultados del trabajo ejecutado, lo cual trae como consecuencia que los empleados no se sientan motivados a realizar su trabajo eficientemente.

PREGUNTA N° 13.

¿Considera usted que la institución respeta los siguientes aspectos en el personal?

OBJETIVO:

Conocer si la institución respeta las cualidades que poseen los miembros de la institución.

TABLA 13:

alternativa	fA	%
Aspiraciones	19	26%
Motivaciones	10	14%
Aptitudes	18	25%
Habilidades	33	45%
Capacidades	32	44%
Conocimientos	28	38%
Otros	4	5%
No contestó	12	16%

COMENTARIO:

Los empleados manifestaron que en un 45% la institución respeta sus habilidades y en un 44% sus capacidades, mientras que el 38% considera que se respetan sus conocimientos; esto indica que la institución no toma en cuenta todas las cualidades del personal, lo cual impide que estos se sientan satisfechos con el trabajo que desarrollan.

PREGUNTA N° 14.

¿Considera usted que se le brindan oportunidades de adquirir nuevos conocimientos para desempeñar mejor su trabajo?

OBJETIVO:

Conocer si la institución brinda a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

TABLA 14:

alternativa	fA	%
Si	56	77%
No	16	22%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 77% de los empleados consideran que se les brindan oportunidades de adquirir nuevos conocimientos, mientras que un 22% dice lo contrario; esto indica que la Alcaldía le da importancia al grado de conocimiento del personal y se preocupa por mantener un nivel de especialización adecuado, contribuyendo en gran medida a mejorar la eficiencia administrativa.

PREGUNTA N° 15.

Si su respuesta fue afirmativa ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza la institución para cumplirlos?

OBJETIVO:

Conocer que medios utiliza la institución para brindar nuevos conocimientos a los empleados.

TABLA 15:

alternativa	fA	%
Capacitación	50	68%
Cursos	33	45%
Otros	0	0%
No contestó	12	16%

COMENTARIO:

El 68% de los empleados afirman que el medio que la institución utiliza para incrementar sus conocimientos es la capacitación, mientras que el 45% consideran que se da a través de cursos; lo que significa que más de la mitad de los empleados adquieren nuevos conocimientos mediante capacitaciones, contribuyendo a reforzar los que ya poseen.

PREGUNTA N° 16.

¿Le brinda la Alcaldía algún tipo de motivación a su personal?

OBJETIVO:

Determinar si la institución motiva a los empleados para que desarrollen bien sus actividades.

TABLA 16:

alternativa	fA	%
Si	26	36%
No	43	59%
No contestó	4	5%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 59% de los trabajadores opinan que la institución no les brinda ningún tipo de motivación, mientras que el 36% restante consideran que sí les motiva; lo que indica que la institución no se preocupa por mantener motivados a los empleados, afectando el normal funcionamiento de sus actividades.

PREGUNTA N° 17.

¿Qué tipo de incentivos le gustaría que la institución proporcionara?

OBJETIVO:

Conocer que tipo de incentivo les gustaría a los empleados que les proporcione la institución.

TABLA 17:

alternativa	fA	%
Ascensos	29	40%
Seguridad de empleo	3	4%
Condiciones de trabajo	27	37%
Satisfacción laboral	9	12%
Trabajo interesante	5	7%
Otros	0	0%
No contestó	17	23%

COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados que se observan en la tabla anterior, al 40% de los empleados les gustaría que hubiesen ascensos, mientras que un 37% prefieren mejores condiciones de trabajo; indicando ello que la institución no proporciona los incentivos necesarios para que los empleados se sientan satisfechos y se involucren en el logro de las metas.

PREGUNTA N° 18.

¿Cuáles de las siguientes características describen mejor a su jefe?

OBJETIVO:

Identificar cuales son las características que describen a los jefes de los diferentes departamentos de la institución.

TABLA 18:

alternativa	fA	%
Toma en cuenta las opiniones de los empleados	47	64%
Las decisiones son tomadas por el jefe	15	21%
El jefe otorga un alto grado de independencia	11	15%
La orden viene directamente del jefe	11	15%
El jefe orienta a que participe en las actividades	30	41%
El jefe no supervisa las actividades	5	7%
Otros	0	0%
No contestó	4	5%

COMENTARIO:

El 64% de los empleados manifestaron que el jefe toma en cuenta sus opiniones, mientras que el 41% los orienta a que participen en las actividades; esto indica que el tipo de liderazgo es el participativo, debido a que las características que más lo describen son las que predominan.

PREGUNTA N° 19.

¿Cree que las actividades que realiza en su trabajo son rutinarias?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados consideran que el trabajo que desempeñan es repetitivo.

TABLA 19:

alternativa	fA	%
Si	30	41%
No	43	59%
No contestó	0	0%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 59% de los empleados consideran que el trabajo que desempeñan no es repetitivo, mientras que el 41% opinan que si lo es; esto indica que los empleados están satisfechos con el cargo que desempeñan, lo que es beneficioso ya que se logra dar un mejor servicio dentro de la institución.

PREGUNTA N° 20.

¿Si su respuesta es afirmativa considera usted posible cambiar alguna de las actividades rutinarias de manera que el trabajo no se vuelva repetitivo?

OBJETIVO:

Conocer si existe la posibilidad de cambiar alguna actividad que los empleados consideran rutinaria.

TABLA 20:

alternativa	fA	%
Si	26	36%
No	34	47%
No contestó	13	18%
Total	73	100%

COMENTARIO:

Conforme a los resultados obtenidos el 47% de los empleados encuestados opinan que no es posible cambiar alguna de sus actividades. Por otro lado, el 36% de los encuestados manifestaron que sí es posible; esto indica que la mayoría de los empleados consideran que son necesarias para desarrollar sus actividades.

PREGUNTA N° 21.

¿Cuál de las siguientes características describen su actitud en el trabajo?

OBJETIVO:

Identificar las características que describen la actitud de los empleados al momento de realizar su trabajo.

TABLA 21:

alternativa	fA	%
Puntualidad	47	64%
Realiza las actividades a tiempo	25	34%
Compromiso con el trabajo	41	56%
Calidad en el trabajo	37	51%
Desarrolla un trabajo eficiente	36	49%
Otras	5	7%
No contestó	4	5%

COMENTARIO:

El 64% de los empleados manifestó que una de las características que describe la actitud en el trabajo es la puntualidad, mientras que el 56% considera que es compromiso con el trabajo; lo que indica que existe deficiencia por parte de los empleados en los resultados del trabajo ejecutado al no cumplir con todas las características que incluye la responsabilidad.

PREGUNTA N° 22.

¿Se siente satisfecho con el cargo que desempeña?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan.

TABLA 22:

alternativa	fA	%
Si	62	85%
No	10	14%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 85% de los empleados afirma que se sienten satisfechos con el cargo que desempeña, esto indica que existe satisfacción de las actividades que realizan por lo tanto esto desempeñan con agrado y dedicación sus funciones.

PREGUNTA N° 23.

¿Cuál de los siguientes aspectos impiden que se sienta satisfecho en su trabajo?

OBJETIVO:

Identificar que aspectos impiden que los empleados se sientan satisfechos en la realización de su trabajo.

TABLA 23:

alternativa	fA	%
Falta de herramientas.	43	59%
Puesto inadecuado	7	10%
Falta de conocimiento	0	0%
Sobrecarga de trabajo	19	26%
Actitud del jefe	13	18%
Asignación de funciones que no le corresponden.	11	15%
Otros	5	7%
No contestó	8	11%

COMENTARIO:

De las alternativas presentadas en relación a los aspectos que impiden que los trabajadores se sientan satisfechos en el trabajo el 59% manifestó que por falta de herramientas; lo que determina que a pesar de que se sienten satisfechos con su trabajo hay aspectos que impiden un desarrollo efectivo de sus tareas.

PREGUNTA N° 24.

¿Considera usted que el trabajo en equipo contribuye a desarrollar las actividades con mayor eficiencia?

OBJETIVO:

Determinar se el trabajo en equipo contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades en la institución.

TABLA 24:

alternativa	fr	%
Si	73	100%
No	0	0%
No contestó	0	0%
Total	73	100%

COMENTARIO:

El 100% de los empleados encuestados consideran que el trabajo en equipo contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades sin embargo manifestaron que en la practica no se da; esto implica que la institución no se interesa por crear un ambiente de ayuda mutua contribuyendo así al logro de los objetivos.

ANEXO N° 5**SEMINARIO**

NOMBRE DEL SEMINARIO: ¿Cómo tratar al cliente interno?

DURACIÓN: 6 Horas.

BENEFICIO:

Los jefes de los departamentos desarrollarán habilidades y elementos que servirán de guía para tratar a sus subalternos como personas y no como recursos.

PERFIL DEL PARTICIPANTE:

Los jefes responsables de cada departamento.

INSTRUCTOR (A):

Lic. en Administración de Empresas, especializado en Administración de Recursos Humanos.

FECHA: ____ / ____ / ____.

HORARIO:

LUGAR: Complejo Municipal de Apopa.

CONTENIDO:

- Aspiraciones, motivaciones y aptitudes.
- Fomento del buen trato al cliente interno.

ANEXO N° 6**SEMINARIO**

NOMBRE DEL SEMINARIO: Liderazgo Participativo.

DURACIÓN: 6 Horas.

BENEFICIO:

Los jefes conocerán la importancia la puesta en práctica del liderazgo participativo, ya que este considera la opinión de los subalternos antes de tomar una decisión.

PERFIL DEL PARTICIPANTE:

Los jefes de cada departamento.

INSTRUCTOR (A):

Lic. en Administración de Empresas.

FECHA: ____ / ____ / ____.

LUGAR: Complejo Municipal de Apopa.

CONTENIDO:

- Definición.
- Importancia.
- Características.
- Caso práctico.

ANEXO N° 7**FORMULARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO.****I. DATOS GENERALES.**

DEPARTAMENTO:

NOMBRE DEL JEFE:

FECHA: / / .**II. OBJETIVO:**

Evaluar la forma en que los jefes dirigen y controlan las actividades con la finalidad de poner en práctica el liderazgo participativo.

III. INDICACIONES:

A continuación se le presentan una serie de preguntas en las cuales deberá colocar el número que considere conveniente tomando en cuenta las siguientes alternativas.

1 = Nunca 2 = A veces

3 = Frecuentemente 4 = Siempre

IV. PREGUNTAS.

1. Mi jefe toma en cuenta mis opiniones para la realización de alguna actividad. _____

2. Mi jefe reconoce mis logros. _____

3. Me informa sobre algún evento en el momento indicado _____

4. Mi jefe me consulta cuando se pretende realizar un cambio en el desarrollo de las actividades. _____
5. Mi jefe organiza sus actividades y las mías. _____
6. Mi jefe nos orienta a la participación grupal. _____
7. Mi jefe sugiere alternativas de solución ante un problema. _____
8. Mi jefe confía en el trabajo que realizo. _____
9. Mi jefe se propone metas y nos involucra en el cumplimiento de estas. _____
10. Mi jefe sabe como actuar ante un problema que se le presente. _____
11. Mi jefe considera que mi aportación es importante para el logro de los objetivos. _____
- SUMA: _____

RESPUESTAS AL TEST ANTERIOR.

- 11 - 26 → Mal, debes preocuparte
- 26 - 32 → Bien, debes preocuparte
- 32 - 38 → Muy Bien
- 38 - 44 → Excelente

Nota: sume los valores que corresponden a cada punto y compare con el cuadro anterior.

ANEXO N° 9**SEMINARIO**

NOMBRE DEL SEMINARIO: Trabajo en Equipo.

DURACIÓN: 15 Horas.

BENEFICIO:

Los empleados lograrán integrarse a los demás miembros de la institución, contribuyendo así al logro de los objetivos.

PERFIL DEL PARTICIPANTE:

Todo el personal que labora en la institución.

INSTRUCTOR (A):

Lic. en Administración de Empresas.

FECHA: ____ / ____ / ____.

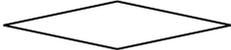
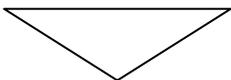
LUGAR: Complejo Municipal de Apopa.

CONTENIDO:

- Grupos versus equipos.
- Formación efectiva de equipos.
- ¿Qué puede hacer por mí la formación de equipos?
- Pasos efectivos hacia la formación de equipos.
- Solución efectiva de problemas en los equipos.

ANEXO N° 10

Simbología de los Fluxogramas.

Nombre del Símbolo	Símbolo	Utilización
Inicio/Fin		Se utiliza para indicar el inicio o finalización de las acciones del procedimiento, y cuando interviene una unidad orgánica o persona que da o recibe información.
Acción		Se utiliza para indicar acciones u operaciones que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.
Documento		Se utiliza cada vez que se haga uso de algún documento en el procedimiento.
Conectores		Se utiliza para indicar la dirección del flujo de información del procedimiento dentro de una misma página.
Conector de página		Se utiliza para enlazar o conectar el diagrama entre una página y la otra en la cual continua el diagrama.
Dirección del flujo		Conecta el símbolo señalando el orden que deben seguir las operaciones.
Decisión o alternativa		Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos ó más alternativas.
Archivo		Representa almacenaje de cualquier tipo de documento temporal o permanente.
Proceso predefinido		Se utiliza para hacer alusión en un procedimiento a otro mayor.