

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



"DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
EL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD  
DE SAN SALVADOR"

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

MILTON RENÉ ORTIZ  
VILMA IVETTE PONCE BATRES  
OLIVIA MARIANELA RIVERA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

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

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez**

**Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : MSc. Roberto Enrique Mena**

**Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. José Ciriaco Gutiérrez**

**Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz**

**Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos**

**Mayo de 2003**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

En este momento especial en mi vida; quiero dar las gracias a **Dios nuestro Padre**, por haber logrado este objetivo.

Mi trabajo se lo dedico a mi Abuelita (ya fallecida), quien con su ayuda, me enseñó los buenos valores para alcanzar esta meta.

Deseo al mismo tiempo, expresar mis más sinceros agradecimientos a mis tías, hermanos (as), primos (as), a mi novia **Vilma Ivette Ponce Batres** por su apoyo incondicional y todos aquellos amigos y amigas que de una forma desinteresada me brindaron su apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Muchas gracias a todos (as).

**Milton René Ortiz**

Agradezco infinitamente a **Dios todo poderoso** por haberme dado la sabiduría necesaria para el logro de este triunfo.

A mis padres **Jorge Saúl Ponce Coreas y Felicita Vilma Batres de Ponce**, por la oportunidad que me dieron de concluir mi carrera y de sus sabios consejos sobre los valores y principios que debe de poseer todo ser humano.

A mis hermanos **Karina Lisette Ponce Batres y Jorge Saúl Ponce Batres**, por su apoyo incondicional y paciencia en los momentos más difíciles.

A mi novio **Milton René Ortiz**, por su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles.

A mi familia y demás amigos que estuvieron conmigo en esta etapa de mi vida.

**Vilma Ivette Ponce Batres**

Agradezco primeramente a **Dios**, por haberme dado sabiduría y permitirme terminar con éxito la carrera que escogí.

A mis **padres**, Mercedes Cecilia Rivera Campos y Ricardo Coto Mena por su apoyo y confianza.

A mi **esposo**, Josué Arnaul Galdámez Sandoval y mi "**hija**", por su apoyo y motivación proporcionada.

A los maestros y a nuestro asesor por todo el apoyo y los conocimientos proporcionados a lo largo de la carrera.

**Olivia Marianela Rivera**

## INDICE

Resumen	i
Introducción	iii

### CAPITULO I

#### ASPECTOS GENERALES DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL

##### A. Generalidades del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador

1- Antecedentes	
2- Misión .....	2
3- Visión .....	2
4- Estructura Organizativa .....	4
5- Descripción de unidades del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador	5
6- Aspectos Legales .....	9

##### B. Generalidades del Clima Organizacional .....

1- Definición.....	12
2- Importancia .....	13
3- Objetivo .....	13
4- Políticas .....	14
5- Estrategias .....	15
6- Características .....	17

7- Factores .....	18
a) Estructura Organizacional.....	18
b) Relaciones Interpersonales.....	20
c) Sistemas de Recompensas.....	21
8- Administración del Clima Organizacional.....	22
a) Cultura Organizacional .....	23
b) Desarrollo Organizacional.....	28
c) Comunicación .....	32
d) Motivación .....	36
e) Liderazgo.....	38

**C. Evaluación del Clima Organizacional**

1- Definición .....	42
2- Importancia .....	43
3- Objetivos .....	43
4- Elementos para evaluar el Clima Organizacional..	43
a) Estructura Organizacional.....	43
b) Valores, actitudes y aptitudes.....	44
c) Satisfacción en el puesto .....	44
d) Relaciones Interpersonales.....	44
e) Prestaciones .....	44
f) Comunicación .....	44

g) Liderazgo .....	45
h) Infraestructura física .....	45

**CAPITULO II**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

<b>A. Importancia de la Investigación.....</b>	<b>46</b>
<b>B. Alcances y limitaciones.....</b>	<b>47</b>
<b>C. Metodología de la investigación.....</b>	<b>48</b>
1- Objetivos.....	48
2- Métodos de investigación.....	49
3- Tipo de investigación.....	50
4- Fuente de información.....	50
5- Técnicas de recolección de datos.....	51
6- Instrumentos a utilizar para la recolección de información .....	51
7- Determinación del Universo.....	52
8- Determinación de la Muestra.....	53
9- Tabulación e interpretación de los datos.....	53
<b>D. Situación Actual del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.</b>	
1- Estructura Organizativa.....	55
2- Valores, actitudes y aptitudes.....	57

3- Satisfacción con el puesto.....	59
4- Relaciones interpersonales.....	61
5- Prestaciones .....	63
6- Comunicación.....	66
7- Liderazgo.....	67
8- Infraestructura física.....	69

**Conclusiones y recomendaciones.**

<b>E. Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>F. Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>

**CAPITULO III**

<b>DISEÑO DE UN MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>78</b>
---	-----------

<b>A. Importancia de modelo de evaluación del clima organizacional .....</b>	<b>79</b>
--	-----------

<b>B. Objetivos.....</b>	<b>79</b>
--------------------------	-----------

**C. Contenido del modelo del clima organizacional**

1- Diseño de políticas generales.....	80
2- Estrategias del modelo .....	81
3- Elementos del modelo .....	82

<b>D. Propuesta para mejorar el clima organizacional del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador. ....</b>	<b>91</b>
--	-----------

1-Estructura Organizativa.....	93
--------------------------------	----

2-Valores, actitudes y aptitudes.....	96
3-Satisfacción con el puesto.....	97
4-Relaciones interpersonales.....	107
5-Prestaciones .....	111
6-Comunicación.....	118
7-Liderazgo.....	124
8-Infraestructura física.....	132
<b>E. Plan de implementación .....</b>	<b>134</b>
1- Objetivos .....	134
2- Actividades a realizar .....	134
3- Recursos .....	136
4- Mecanismo de control .....	140
5- Retroalimentación .....	140
6- Cronograma de actividades .....	140
<b>Bibliografía .....</b>	<b>142</b>

**ANEXOS**

## RESUMEN

El Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador, es una institución de derecho público; autónomo en lo económico, técnico y administrativo; la cual tiene como propósito brindar los servicios municipales de manera eficiente, oportuna, transparente y con participación ciudadana.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un **"MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL"**, que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

La primera fase de la investigación se enfocó, en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se realizó la investigación de campo, utilizando para ello el cuestionario en combinación con la entrevista y observación directa.

Para la elaboración de esta investigación fue necesario contar con la colaboración del personal administrativo, conformado por 60 personas, la cual fue la muestra a estudiar.

De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta institución. En general el diagnóstico reveló deficiencias en los siguientes elementos: estructura organizativa; valores, actitudes y aptitudes; satisfacción con el puesto; relaciones interpersonales; prestaciones; comunicación; liderazgo e infraestructura. Las cuales deben de superarse para mejorar la situación actual de esta entidad municipal.

Entre las principales conclusiones se pueden mencionar la desorientación en cuanto a la distribución de los niveles jerárquicos; no se promueve valores y principios por parte de la institución, descontento en cuanto al sistema de recompensas y de ascensos, la comunicación y las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros es bastante deficiente y hostil lo cual influye de manera negativa en el clima laboral.

Una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar es la implementación del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados.

## INTRODUCCIÓN

Desde que este tema despertara interés se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera o clima organizacional. Sin embargo, sólo en la última década se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo; de todos los enfoques estudiados el que ha demostrado mayor utilidad es el que identifica las percepciones que los empleados tienen sobre las estructuras y procesos que asumen en el medio laboral.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos y está orientado al diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional, con la finalidad de que sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento de los empleados del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

En el capítulo I se presenta las generalidades sobre los antecedentes, misión, visión , etc. , del distrito ; así como también las bases teóricas acerca del tema en estudio, importancia, características, elementos de evaluación etc.

El segundo capítulo contiene la investigación de campo, objetivo, importancia, metodología que se utilizó para identificar los factores que están afectando el normal desempeño de las actividades diarias en la institución. Obteniéndose como resultado el diagnóstico sobre la situación actual de esta entidad municipal; así mismo, la respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se presenta la propuesta del modelo de evaluación del clima organizacional que se pretende ejecutar en el distrito, por medio de un plan de implementación que contribuya a mejorar el ambiente laboral.

Finalmente se presenta la bibliografía y sus respectivos anexos.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. GENERALIDADES DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

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

La formación de la Delegación Municipal, Distrito N° 1 nace por iniciativa del Concejo Municipal de la ciudad de San Salvador electo en 1997, a través de su Alcalde Municipal, quién había compartido experiencias con el Modelo Cubano llamado: " Desconcentración de los Servicios Municipales".

Es así, que en reunión del Concejo Municipal, cuyo número de acta es 1127, se aprueba dicho proyecto con el único propósito de trasladar la operación de los Servicios Municipales más cerca de la ciudadanía.

Con esta transformación de la organización libera a los Gobiernos Municipales de Dirección Superior de muchas tareas administrativas y operativas, con ello estarían concentrándose en la toma de decisiones por medio de una conducción de planificación estratégica.

El Distrito N° 1 de la ciudad de San Salvador está ubicado en un edificio de tres plantas que alberga a más de cincuenta empleados administrativos y ciento sesenta empleados de trabajo de campo que se encuentran en las distintas bodegas asignadas a las colonias que corresponden a dicha institución municipal.

La misión y visión fueron elaboradas por la institución; la cual se enuncian de la siguiente manera:

## **2. MISIÓN:**

" Brindar los servicios municipales en la delegaciones distritales, de manera eficiente, oportuna, transparente y con participación ciudadana."

De acuerdo a esta misión puede decirse que durante el proceso de desconcentración se ha avanzado en ofrecer los servicios municipales en agilizar los tramites y favorecer a los usuarios de manera eficiente y oportuna.

## **3. VISION:**

" Construir una ciudad en la que nuestros hijos/as puedan crecer sanos y rodeados de cultura, en la cual el empresario pueda prosperar, en la que todos/as podamos sentirnos seguros/as, una capital en la que fomente el desarrollo económico social de nuestro país y su vínculo

con Centroamérica y el mundo. Una ciudad que sea la casa de todos/as." <sup>1</sup>

Referente a la visión también se puede decir que el concejo municipal a implementado una política de participación ciudadana con el propósito de involucrar a las comunidades, colonias, barrios, etc; en los proyectos municipales que se pretenden ejecutar.

Desde que el Distrito N° 1 comenzó a funcionar se están cumpliendo algunos aspectos mencionados en la visión como: programas de desarrollo local, cabildos abiertos, presupuesto participativo, eventos culturales, juveniles, cursos y empleos, capacitaciones al personal administrativo para la atención al cliente, entre otros.

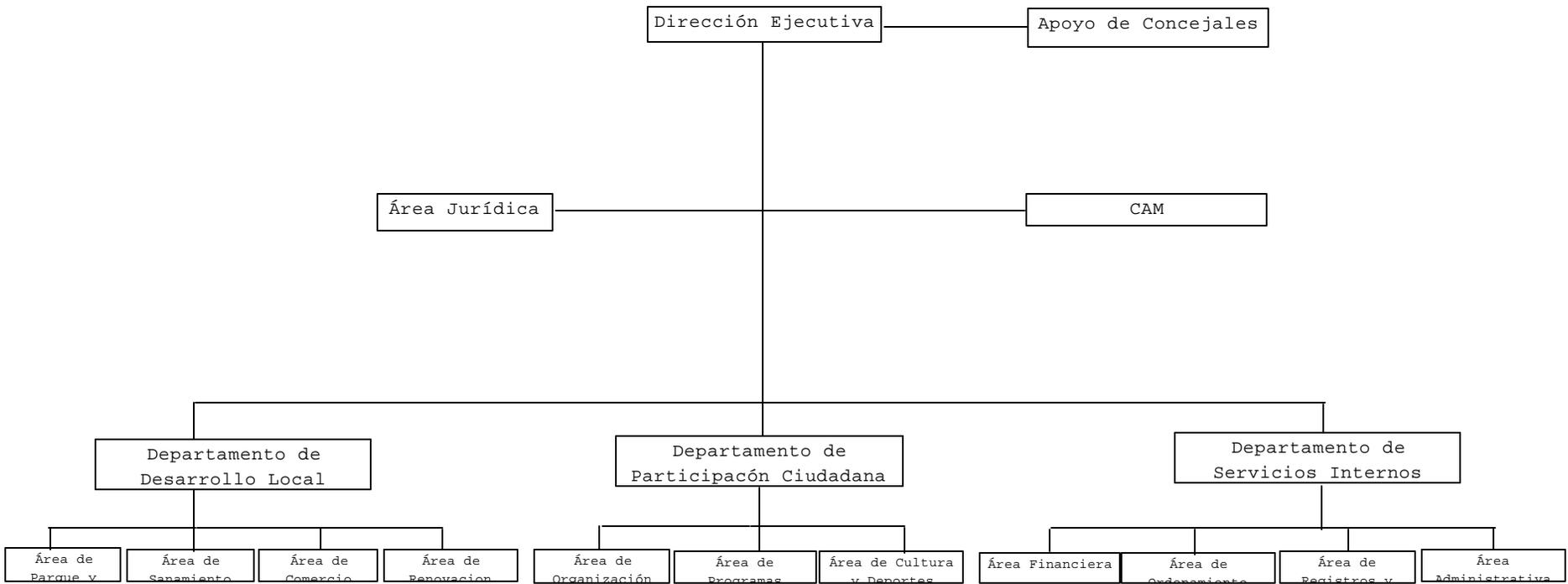
A continuación se presenta el organigrama del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

---

<sup>1</sup> Folleto de desconcentración de servicios municipales de Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador, 1999.

**4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

La estructura organizativa del Distrito No 1 de la Alcaldía municipal de la ciudad de San Salvador, está conformada de la siguiente manera:



Fuente: Folleto de desconcentración de servicios municipales del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador, 1999.

**5. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

**Dirección Ejecutiva**

Es la responsable de planificación, implementación, evaluación y control del cumplimiento del proyecto de desconcentración de los servicios municipales.

**Área Jurídica:** esta unidad se encarga de emitir resoluciones jurídicas en materia de urbanismo y catastro entre los cuales se encuentran aperturas a pruebas, citas, ampliación, calificación del lugar, etc.

**Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM):** proporcionan los servicios de seguridad a los bienes municipales, ciudadanos, y a las comunidades; a fin de mantener el orden y la tranquilidad ciudadana. También apoya las acciones administrativas para hacer cumplir las ordenanzas municipales.

Cuenta con las unidades de Staff: Unidad de Asesoría y comunicaciones y en línea: Sub-dirección Administrativa, academia, unidad de investigación disciplinaria, sub-dirección general y operaciones.

**Desarrollo Local:** es el que conduce el proceso de formulación de planes operativos y efectúa coordinaciones con los encargados de áreas de saneamiento ambiental, renovación urbana, comercio en la vía pública, parques y zonas verdes.

**Participación Ciudadana:** se encarga de programar, organizar y ejecutar las políticas de participación ciudadana de la municipalidad por medio de las áreas de organización social, programas sociales, cultura y deportes. Esta unidad se relaciona internamente con la subgerencia de participación ciudadana, unidad de nivel central a fines a sus objetivos para formular estrategias.

**Servicios Internos:** este departamento es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios internos a la ciudadanía a través de las áreas de registros y servicios, administración, financiera y de ordenamiento territorial. Así mismo, esta unidad se relaciona internamente con la gerencia y/o unidades de nivel central a fines a sus objetivos, para definir estrategias.

**Parques y Zonas Verdes:** esta unidad es la responsable de la limpieza y ornato para el control de plagas en árboles y plantas. También se encarga de reforestar, tala de árboles y suministrar agua en arterias y predios baldíos.

**Saneamiento Ambiental:** administra con eficiencia los recursos disponibles para ofrecer buenos servicios de barrido de calles, saneamiento de quebradas y predios baldíos; así mismo coordina la recolección de residuos sólidos y su disposición final en el relleno sanitario.

**Comercio Informal:** esta unidad regula el comercio en la vía pública para mantener una ciudad ordenada, limpia y segura.

**Renovación Urbana:** se encarga de desarrollar proyectos de construcción y reconstrucción de infraestructura de acuerdo a las necesidades de la población del Distrito; así como también proporciona mantenimiento a infraestructura municipal como por ejemplo: plazas y monumentos administrados por la oficina del rescate del centro histórico, parques y zonas verdes.

**Organización Comunal:** se encarga de atender las necesidades de la población que vive en las comunidades que corresponden al Distrito N° 1.

**Programas Sociales:** esta unidad define la ejecución de programas que estén orientados al conocimiento y desarrollo de los ciudadanos/as.

**Cultura y deportes:** se encarga de incentivar a los jóvenes a practicar las diferentes disciplinas deportivas y se involucren a los programas culturales que la institución proporciona.

**Financiera:** se dedica a la administración y cobranza de los ingresos por medio de cajas, recepción, pago, procesamiento de declaraciones y archivos, recuperación de cuentas en mora, vialidades, solvencias, notificaciones, etc.

**Ordenamiento Territorial:** proporciona al contribuyente servicios de desarrollo urbano; uso de suelo, registro de actualización de inmuebles, denuncias y permisos de construcciones, así como la apertura de cuentas de rótulos y vallas.

**Registros y Servicios:** es la encargada de la extensión de cédula de identidad personal( primera vez y cambio de domicilio), carné de minoridad, asentamientos y defunciones, emisión de partidas digitalizadas, matrimonios, etc.

**Administración:** es la responsable de conducir y coordinar el funcionamiento de la delegación municipal, garantizando la aplicación de las líneas y políticas provenientes del gobierno municipal, respetando las normas y procedimientos emanados de las diferentes gerencias.

#### **6. ASPECTOS LEGALES:**

El Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador es una institución de derecho público y su base legal se fundamenta en dos elementos principales:

a) Sustentación jurídica de la descentralización: esta definición tiene base jurídica en la legislación de El Salvador y está principalmente sustentada en la Constitución de la Republica con el decreto legislativo N° 38 de fecha 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Capítulo VI, sobre las "municipalidades" lo cual constituye el marco legal de la anterior afirmación:

"Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su

organización, funcionamiento y ejercicios de sus facultades autónomas”<sup>2</sup>

b) Sustentación jurídica de la desconcentración: según el código municipal en el Título II de la competencia municipal constituye las bases jurídicas en las que se pueden sustentar la desconcentración administrativa de los servicios municipales legislándolos con los siguientes artículos:

“Art.13 El municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas y reglamentos”.

“ Art. 14 Los municipios solos o en unión con otros, podrán acordar la creación de entidades descentralizadas con o sin autonomía, para la realización de determinados fines municipales”.<sup>3</sup>

Es así, que el 14 de Mayo de 1998, cuyo número de acuerdo 641; se autoriza por parte del Concejo Municipal las zonas geográficas que comprende el Distrito N° 1.

---

<sup>2</sup> Constitución de la República de El Salvador, Art. 203.

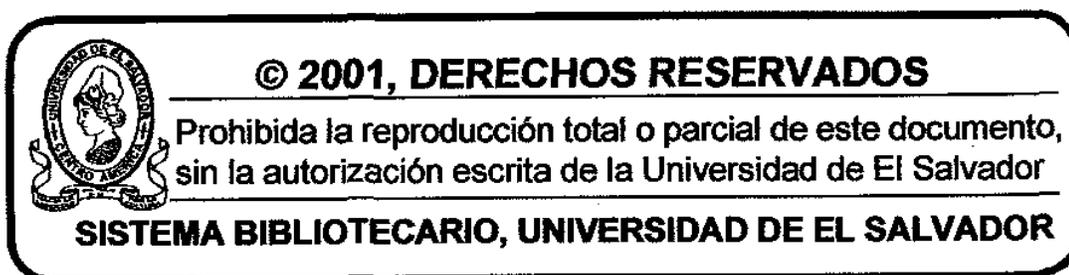
<sup>3</sup> Código Municipal ( con sus reformas), Pág. N° 7, Editorial Jurídica Salvadoreña, 1999.

## B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El ambiente en que están sometidos los trabajadores constituye un reto a las organizaciones para introducir algo nuevo que esté orientado a satisfacer las necesidades de la organización.

A veces hay que tomar acuerdos organizacionales especiales para fomentar y utilizar la capacidad de servicio. Como es responsabilidad de las autoridades crear un ambiente para el logro eficaz y eficiente de las metas de grupo.

Algunos autores han definido el clima organizacional de manera que incluyan las restricciones impuestas por la organización y la burocracia, el grado en que el empleado tiene independencia para la toma de decisiones.



## 1. Definición

El clima organizacional se considera como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influye en el comportamiento de las persona que la forman.<sup>4</sup>

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización; en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma como el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en el trabajo que desempeñan.

---

<sup>4</sup> <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

## **2. Importancia del Clima Organizacional.**

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

De no contarse con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

## **3. Objetivo del Clima Organizacional**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los clientes.

#### **4. Políticas del Clima Organizacional.**

Los lineamientos generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional son:

- Potenciar la participación del personal: es necesario que decidan los trabajadores de una empresa, en la evaluación del clima organizacional, de esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el que hacer laboral de una institución.
- Ser coherentes con la misión: La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.
- Decidir sobre la base de datos para incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados objetivos que se han obtenido en la evaluación realizada.
- Pasar siempre del buen deseo a la acción: Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán más se crearán falsas expectativas; lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de la empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Urías González, Mirna Crystela, "Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso practico área administrativa, 2001.

## **5. Estrategias del Clima Organizacional.**

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del clima organizacional son:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida: Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales: De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo: no deben efectuar cambios, si los hubiera, se pueden hacer de manera aislada para generar un cambio de cultura en toda la organización.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo: el clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.<sup>6</sup>

Las Organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad, constituye su Clima; de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

---

<sup>6</sup> Obra citada página 14

El Clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencia se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas y satisfacciones; basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

Así pues, el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo, mediante:

- El mejoramiento de la productividad de los empleados.
- El desarrollo, implantación y evaluación de ayuda al empleado.
- La identificación de los factores asociados a la motivación y satisfacción.

El desarrollo e implementación de programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, tales como: de motivación, de superación personal, manejo del estrés organizacional y manejo de conflictos.

## **6. Características del Clima Organizacional**

a) Tiene cierto grado de permanencia en función de los valores, la visión, las políticas y los estilos de dirección que se practican.

b) El Clima describe ciertas características objetivas observables; que son descritas por los miembros de la organización; los cuales lo hacen con una percepción de qué significan los hechos observados desde el punto de vista de cada empleado.

Esta percepción acertada o no, influye en las actitudes y el desempeño de las actividades de los empleados.<sup>7</sup>

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección ( Tipo de supervisión: autoritaria, participativa, etc ). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización ( Sistema de Comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo ( Sistema de

---

<sup>7</sup> Obra citada página 14

incentivo, apoyo social, interacción entre los demás miembros, etc)

## **7. Factores Globales del Clima Organizacional**

### **a- Estructura Organizativa**

La estructura de una organización se refiere a la manera como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos; la cual debe centrarse en seis elementos claves los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización, descentralización y la formalización.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de ellos:

Especialización del trabajo, se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo dentro de una organización(división del trabajo), y a la agrupación de ellas en actividades de trabajo(departamentalización).

Departamentalización, es la base que se utiliza para la agrupación de los puestos dentro de cualquier organización, para esto se utiliza lo que es la especialización del trabajo; una de la formas mas comunes para agrupar las actividades es por medio de las funciones

que desempeñan los empleados dentro de una determinada institución.

Cadena de mando, es una línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quien depende de quien.

Extensión del tramo de control, este elemento determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir en forma eficaz y eficiente.

Centralización y descentralización, de acuerdo a la centralización la toma de decisiones se concentra en un sólo punto en la organización; en cambio en la descentralización la toma de decisiones es delegada a empleados de un nivel más bajo.

Formalización, es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados, es decir que las cosas se hacen de manera uniforme.

## **b- Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que se da entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización se pueden mencionar los siguientes:

- Reglas y procedimientos: este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma como deben interactuar los miembros entre sí.
- La jerarquía: tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- Planeación: a través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las

tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización.<sup>8</sup>

### **c- Sistemas de Recompensas**

Qué se entiende cuando hablamos de "sistemas de recompensas"

Según Werther, "Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor" ( Sueldos, salarios, prestaciones etc.)<sup>9</sup>

Existen sistemas de recompensas para casi todo tipo de trabajo, los cuales se describen a continuación:

- **Curvas de madurez:** esta se da cuando un empleado con un grado profesional o científico alcanza un nivel máximo de desarrollo, y suele encontrar que solamente un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Lo que las empresas hacen es clasificar a los empleados de acuerdo a la preparación académica y experiencia que tengan; los sobresalientes se ubican en un nivel superior y así se van clasificando sucesivamente.

---

<sup>8</sup> Werther, Willian, Administración de Personal, 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

<sup>9</sup> IDEM

- Aumentos por méritos: se otorgan de acuerdo a los meritos que tengan los empleados, dichos aumentos están relacionados con la evaluación del desempeño que se ha realizado a los empleados en dicha organización.
- Compensaciones por conocimientos especializados: esto constituye un estímulo para el empleado reconociendo el esfuerzo que este a llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, logrando con esto disminuir la tasa de ausentismo y rotación de personal.
- Compensaciones no financieras: por lo general las compensaciones equivalen a un pago en efectivo sin embargo pueden considerase en otras especies como por ejemplo: días especiales de vacación, placas conmemorativas, reconocimiento, etc.

## **8- Administración del Clima Organizacional**

- a) Cultura Organizacional
- b) Desarrollo Organizacional
- c) Comunicación
- d) Motivación
- e) Liderazgo

### **a) Cultura Organizacional**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado, y se define como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

La cultura organizacional se refiere según Robbins, a un sistema significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otra.<sup>10</sup>

Esta se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no; algunas investigaciones realizadas han tratado de medir la forma como los empleados ven su organización, las prácticas de recompensas etc, así como también establecen que la cultura en las organizaciones es aprendida.

Si bien se ha dicho que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar. De la

---

<sup>10</sup> Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 7° Edición , Editorial Prentice Hall , México, 1996.

aplicación de los programas culturales no se pueden esperar cambios inmediatos, los cambios en una organización pueden requerir mucho tiempo y considerar la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como lo es la resistencia al cambio.

Según Robbins, existen siete características principales que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización:

- 1- Innovación y Asunción de riesgos: consiste en el grado en que los empleados son capaces de ser innovadores y asumir riesgos.
- 2- Atención al detalle: es cuando los empleados demuestran precisión, análisis y atención al detalle.
- 3- Orientación a los resultados: esta se enfoca en los resultados o consecuencias, mas que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- 4- Orientación hacia las personas: es el nivel en que las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

- 5- Orientación al equipo: se refiere como las actividades del trabajo están organizadas entorno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- 6- Energía: expresa hasta que punto las personas son enérgicas y competitivas.
- 7- Estabilidad: quiere decir hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del estatus, en lugar de insistir en el crecimiento de sus conocimientos.<sup>11</sup>

Cada una de estas características describen las actitudes y aptitudes que pueden tener cada uno de los miembros, así como también sirve como un modo de evaluación para determinar la forma como se realizan las cosas y la manera como se supone deben comportarse los empleados en determinada organización.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización las cuales se describen a continuación:

- 1° Tiene un papel de definición de límites; es decir crea diferencia entre una organización y las demás.
- 2° Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.

---

<sup>11</sup> obra citada pagina 23

3° Además facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.

4° Por otra parte mejora la estabilidad del sistema social.

5° Así como también sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

De todo lo antes mencionado no se ha determinado que tan buena o mala sea la cultura dentro de una organización; solo se sabe que existe y mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento de los miembros que la conforman.

A continuación se mencionarán algunas desventajas conocidas como barreras de la cultura organizacional en las organizaciones:

- Al cambio: se dice que la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que hacen progresar la eficacia de la organización.
- A la diversidad: esto puede suceder cuando al contratar nuevo personal que a causa de raza, sexo, religión u otra diferencia no son como la mayoría de

los miembros; la cual conlleva a la poca aceptación por parte de los empleados, ya que la administración quiere que los nuevos empleados acepten los valores centrales de la cultura de la organización.

- A la fusión y adquisición: tradicionalmente los factores clave que observa toda organización en el momento de tomar una decisión de fusión o adquisición están relacionadas con las ventajas financieras que conlleva a fusionarse con otra empresa.

Por lo tanto se dice que una de las consecuencias administrativas mas importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones sobre la selección de personal, la contratación de nuevos empleados cuyos valores no se ajustan con los de la organización y se traduzcan a tener empleados sin motivación, ni compromisos y que están insatisfechos con sus puestos de trabajo. No es de admirarse que los empleados con una baja motivación muestran un porcentaje de rotación bastante mas elevado que los individuos que están satisfechos con las actividades que realizan en determinada organización.

## **b) Desarrollo Organizacional**

Las organizaciones modernas están operando en un ambiente mucho más previsible, en donde surgen nuevas formas de organización. Las organizaciones son más orgánicas y más adaptables al medio ambiente; las nuevas organizaciones se caracterizan por tener estructuras más flexibles de climas abiertos, estilos de liderazgo abiertos y democráticos.

Según Robbins, desarrollo organizacional es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.<sup>12</sup>

Esto quiere decir que el desarrollo organizacional busca modificar las creencias, aptitudes, valores y estructura de la organización de modo que puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y estímulos beneficiándose de esta manera tanto la organización como los empleados.

Los programas de desarrollo organizacional tienen por objeto aumentar:

---

<sup>12</sup> Obra citada pagina 23

- 1- El nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y auténticas.
- 2- La confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones en que la autoridad de posición se esfuerza con la autoridad basada en la experiencia y el conocimiento.
- 3- La franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.
- 4- Aumentar el entusiasmo personal y el autodomnio.

Algunas características del desarrollo organizacional son las siguientes:

- El desarrollo organizacional es una estrategia educativa que se adopta para llevar a cabo algún cambio organizacional planeado.
- Los cambios que se buscan se relacionan directamente con la exigencia o demanda a la cual la organización trata de hacer frente como problemas de comunicación, conflicto intergrupar, destino organizacional.
- El esfuerzo que utiliza un agente de cambio que casi siempre es un consultor de fuera.

- El agente de cambio entra en una relación de colaboración con los miembros de la organización y trabaja directamente con ellos.
- El agente de cambio suele tener una filosofía social o un conjunto de valores acerca de las personas y las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. A continuación se presentan los valores que tienen mayor incidencia en la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional:

- Respeto por las personas, se percibe a los individuos como responsables y serviciales a los que se les debe de tratar con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo, es decir que para que una organización sea eficaz y saludable debe de existir entre sus miembros confianza, franqueza y un clima de apoyo mutuo.
- Igualdad de poder, para que una organización sea eficaz tiene que poner énfasis en la autoridad y el control jerárquico.

- Confrontación, quiere decir que los problemas deben de enfrentarlos abiertamente y no deben de ignorarse ni esconderse.

- Participación, esto refiere a que las personas que se verán afectadas por un cambio deben de involucrarse plenamente en las decisiones que se tomen sobre dicho cambio.

Para obtener éxito dentro de cualquier organización se tienen que tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- Recopilación de datos sobre las operaciones, aptitudes y comportamiento organizacional.

- Retroalimentación de los datos a las personas involucradas en el cambio.

- Planeación en equipo de las soluciones que se darán a los problemas.

Los métodos más conocidos para llevar a cabo el desarrollo organizacional son los siguientes:

### **Reuniones de confrontación**

Aquí lo que se hace es que se reúnen los gerentes para discutir los problemas operativos que han surgido como consecuencia de un cambio organizacional importante, en donde se tratan temas como la necesidad de que los miembros

del grupo gerencial compartan la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa, problemas entre el personal de línea y staff, entre otros.

### **Adiestramiento de sensibilidad**

Se le llama adiestramiento de grupos "T", esto viene de training (adiestramiento). Este adiestramiento "T" es un desarrollo de administración gerencial, en el que el primer paso es la interactuar con personas y luego se da una retroalimentación de parte del agente de cambio y otros miembros del grupo, dando una opinión sincera y directa sobre su conducta; aunque esto puede causar ansiedad y frustración personal pero si se administra adecuadamente puede generar una conducta de colaboración y apoyo.

### **c) Comunicación**

La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor.

Según Koontz, la comunicación es un proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna pero con lo que se persigue sin ninguna interrupción.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Koontz Harold, Administración, 9º Edición, Editorial Mcgraw Hill, México, 1990.

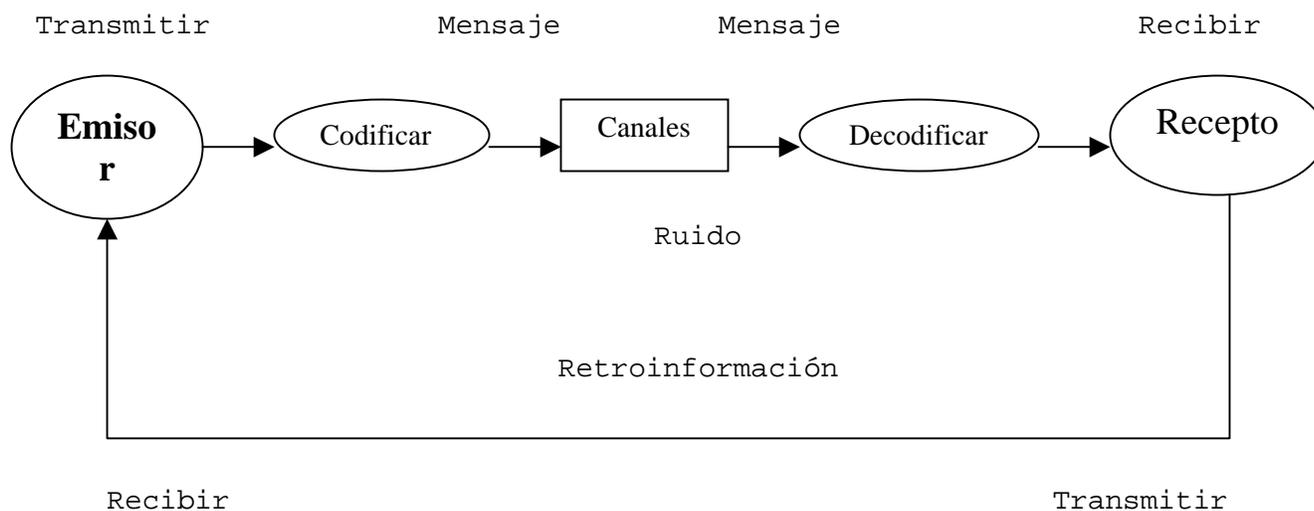
Para el buen funcionamiento de una organización, la comunicación es de suma importancia según los siguientes apartados:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su concesión
- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, motivar y crear un clima en el cual las personas desean contribuir para el crecimiento de la organización.
- Controlar el desempeño.

Es así que para verificar si la comunicación es efectiva tiene que repetirse por lo menos dos veces el proceso para controlar si se logró lo que se pretendía entre el emisor y el receptor.

La comunicación ocurre, gracias a la relación entre un emisor y un receptor. Dando como resultado el proceso de la comunicación, el cual se esquematiza de la siguiente manera:

### ESQUEMATIZACION DEL PROCESO DE LA COMUNICACION



Fuente: Stoner, James, Administración, 6º Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el mensaje puede producir una respuesta cuyo nombre formal es retroinformación del receptor.<sup>14</sup>

El emisor, o fuente del mensaje inicia la comunicación.

En una organización el emisor es la persona que tiene una información, necesidad, o deseo; así como un propósito para comunicarse a una o varias personas.

<sup>14</sup> Stoner, James, Administración, 6º Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

El receptor es la persona que por medio de sus sentidos percibe el mensaje del emisor. Este se puede estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor.

La codificación se presenta cuando el emisor, traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos. Esta es necesaria porque sólo se puede transmitir de una persona a otra por medio de símbolos o representaciones.

La decodificación, es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Este tiene dos pasos; el receptor tiene que captar el mensaje y luego interpretarlo.

El ruido, es cualquier factor que altera, confunde, o interfiere con la comunicación. Este puede ser interno ( cuando el receptor no está prestando atención ) o externo, cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente.<sup>15</sup>

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro una organización : motivación, expresión emocional e información; ésta se puede definir brevemente como la transferencia y comprensión del significado, es la

---

<sup>15</sup> Obra citada página 34

que actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas, fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño; así como también proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la información necesaria que los miembros de la organización necesita para la toma de decisiones.

#### **d) Motivación**

Según Koontz(1990), es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.<sup>16</sup>

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la motivación es un aspecto vital dentro de cualquier organización, y para que esta tenga éxito debe poseer o contar con una fuerza laboral motivada o satisfecha. Debido a que lo que se busca es lograr los objetivos e intereses tanto de la empresa como de los trabajadores.

La importancia de la motivación tiene su base en la comprensión de los factores intrínsecos al trabajo como el

---

<sup>16</sup> Obra citada página 32

logro, el reconocimiento, la autorrealización, entre otros que hacen que el trabajador se sienta satisfecho con el trabajo que realiza; lo que es responsabilidad de los administradores y jefes que son los que dirigen las instituciones logrando de esta manera que la fuerza laboral contribuya de una mejor manera al logro de los objetivos de la empresa.

La motivación es un proceso bastante complejo en la que su causa es el surgimiento de una necesidad, la cual a su vez produce un motivo el cual conduce al logro de objetivos; es decir, que las necesidades son causadas por deficiencias físicas o psicológicas, y para que estas sean satisfechas necesitan de un estímulo que motive a las personas para que puedan satisfacer sus necesidades logrando así beneficiar a la empresa con el logro de sus objetivos.

Existen diversas teorías sobre lo que motiva a las personas al logro de un determinado objetivo, pero se han seleccionado los que tienen mayor aceptación por el aporte que brindan a la administración referente a la comprensión que los gerentes deben de tener sobre los factores que motivan a los subordinados.

Las teorías sobre la motivación se pueden clasificar así:

- Teorías de contenido, las cuales destacan la importancia que tienen los impulsos o necesidades de las personas como motivadores de sus acciones.

- Teorías de refuerzo, destacan como las acciones pasadas de las personas afectan su comportamiento en el futuro. Es decir, que explican como las consecuencias de una acción pasada permitirá que las personas se comporten de una determinada manera debido a que aprendieron que en el pasado les trajo una experiencia grata o no grata.

#### **e) Liderazgo**

Según Stoner, es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.<sup>17</sup>

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas quienes son los empleados o seguidores; los cuales ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes.

---

<sup>17</sup> Obra citada página 34

En segundo lugar, entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, quienes no carecen de poder para dar forma y de hecho lo hacen en las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá mas poder.

El tercer aspecto, es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras; algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la empresa.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores; es decir que requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a las respuestas puedan elegir con inteligencia.

El liderazgo es una parte importante de la administración, los gerentes deben planear y organizarse; es un factor que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil para poder tomar una buena decisión y poder dirigir en una organización.

La habilidad que tiene un líder de influir en otras personas se puede presentar en tres factores:

- 1- Utiliza el poder eficientemente y de manera responsable.
- 2- Comprende que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- 3- Actúa en forma tal que desarrolla un clima que conduzca a responder a los motivaciones y suscitarlas.

Los grupos para operar debidamente necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las relativas a las tareas o de la solución de problemas, y las que sirven para mantener el grupo, estas incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que estos se sienta apreciados por los demás miembros de la organización .

La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica el líder quizás solo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Obra citada página 34

Los factores del ambiente también afectan los estilos de liderazgo que prefieren los empleados. Uno de estos factores es el carácter de las tareas de los empleados; por ejemplo: un estilo demasiado exigente quizás resulte redundante en el caso de una tarea demasiado estructurada. En cambio, si la tarea es desagradable la consideración del gerente puede mejorar la satisfacción y motivación de los empleados. Otro factor es el sistema de autoridad formal de la organización que aclara que acciones habrán de ser recibidas con aprobación; por ejemplo los grupos que no están muy unidos se pueden beneficiar con un estilo comprensivo que brinda apoyo.

Algunos tipos de Liderazgo son :

- Liderazgo Autocrático, estos más que todo se centralizan en el poder y la toma de decisiones.
- El liderazgo participativo o democrático, estos descentralizan la autoridad y las decisiones son como su mismo nombre lo dice participativas, este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados.

Existen variaciones dentro de esta clasificación sencilla de estilo de liderazgo, algunos líderes

autocráticos son considerados "Autócratas benevolentes"; aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, la decisión es de él, en cambio el líder participativo es la persona que apoya, ya que consulta con los empleados y evalúa cuidadosamente sus opiniones, si no también hacen lo posible por apoyar en el cumplimiento de las metas.

### **C. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para la evaluación del clima organizacional se necesita, conocer el estilo de liderazgo que predomina en la institución; así como también las necesidades que ésta presenta.

#### **1. Definición**

La evaluación del clima organizacional es un instrumento a través del cual se pueden identificar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los empleados hacia su trabajo y la institución en general.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> obra citada página 12

## **2. Importancia**

La evaluación del clima organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros.

## **3. Objetivo**

Uno de los principales objetivos que persigue la evaluación es:

Evaluar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción con el puesto, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que conforman la institución.

## **4. Elementos para evaluar el Clima Organizacional**

### **a) Estructura Organizativa:**

Se refiere a la manera como está conformada la institución, en relación a los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control.

**b) Valores, actitudes y aptitudes:**

Se evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

**c) Satisfacción con el puesto:**

En este elemento se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

**d) Relaciones Interpersonales:**

En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

**e) Prestaciones:**

Se evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados.

**f) Comunicación:**

En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

**g) Liderazgo:**

Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de Liderazgo que dicha institución posee.

**h) Infraestructura física:**

Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

El presente capítulo contiene la investigación de campo, objetivos, importancia, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del Diagnóstico sobre el clima organizacional del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador; así como también las conclusiones y recomendaciones.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se realizó en el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador, tenía como propósito evaluar los elementos que forman parte del clima organizacional; por medio de los cuales se conocieron las circunstancias en que los empleados desarrollan las actividades laborales de acuerdo al área de trabajo a la que pertenecen y las condiciones en las que se desenvuelven cada uno de ellos.

De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta

institución, la cual ayudará a la elaboración de un modelo de evaluación del clima que contribuya a mejorar el ambiente laboral, adquiriendo mayor prestigio y responsabilidad de quienes conforman dicha organización municipal.

## **B. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **- Alcances**

Se obtuvo del Director Ejecutivo la autorización para la realización del trabajo de graduación sobre un "Diseño de evaluación del clima organizacional en el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador", el cual fue orientado al personal administrativo, conformado por 60 personas, con el propósito de recopilar información valiosa para el desarrollo de la investigación; la que también servirá para otras dependencias distritales.

### **- Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información entre ellos están: falta de colaboración por algunas jefaturas, en el llenado del cuestionario y varios empleados perdieron

el formulario, lo que provocó pérdida de tiempo e interferencias. Sin embargo, se les proporcionó un nuevo formulario con el propósito de realizar una investigación con mayor credibilidad.

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

#### **1.Objetivos**

##### **a)Objetivo General**

Identificar los elementos del clima organizacional que influyen en el rendimiento laboral de los empleados del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

##### **b) Objetivos Específicos**

- Identificar si el personal conoce cómo están conformados los niveles jerárquicos de esa dependencia municipal.
- Conocer cómo la infraestructura física influye en el rendimiento laboral de los empleados.
- Evaluar el ambiente laboral y cómo incide en las actitudes, valores, habilidades y destrezas que los empleados poseen dentro de la institución.

## **2. Métodos de investigación**

Los métodos que se utilizaron para la investigación fueron:

### a) Análisis.

Se aplicó este método, porque facilitó la determinación de las relaciones y dependencias de los elementos que están incidiendo en el clima organizacional de la entidad objeto de estudio.

### b) Síntesis.

Con este método se pudo detectar los factores que están incidiendo tanto positiva como negativamente en el rendimiento de los empleados para llegar a lo concreto e integrar las áreas de coordinación con el entorno organizacional.

### c) Observación.

Se utilizó el método de la observación directa para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró recolectar en el cuestionario.

### **3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional; por que se pudo verificar los elementos que están incidiendo en el clima organizacional, el rendimiento de los empleados y la relación que existe entre las variables antes mencionadas.

### **4. Fuentes de información**

Se utilizaron dos fuentes de información para la recolección de los datos:

a) Fuente primaria.

Se refiere a la investigación de campo la cual permitió recopilar información básica sobre el clima organizacional, a través de encuestas y entrevistas distribuidas en las diferentes áreas de la institución.

b) Fuente secundaria.

Ésta se refiere a la información recolectada por medio de libros, trabajos de graduación, Internet, etc; la cual sirvió para ampliar cada uno de los elementos relacionados con el tema en estudio.

## **5. Técnicas de recolección de datos.**

Las técnicas que se utilizaron para la realización de esta investigación fueron:

### **La entrevista.**

Ésta fue dirigida al director ejecutivo, jefes de departamento y coordinadores de área.

### **La encuesta.**

Se realizó para obtener información más amplia sobre el ambiente laboral que se vive en esta dependencia municipal, la cual fue dirigida a los empleados administrativos que laboran en dicha institución.

## **6. Instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información.**

Para la recolección de la información se utilizaron los siguiente instrumentos:

### **El cuestionario.**

Se elaboró un formulario de 40 preguntas, abiertas, cerradas y de varias opciones; el cual ayudó a obtener información del problema en estudio. (ver anexo N° 1)

**Guía de entrevista.**

Ésta fue dirigida al director ejecutivo, los jefes de departamento y coordinadores de área; en la cual se utilizó el mismo formulario que se distribuyó a los empleados administrativos, ya que por no contar con tiempo disponible para atender la entrevista solicitaron que se les entregara el cuestionario para ser llenado posteriormente; lo que permitió hacer una comparación en las preguntas contestadas, tanto de los empleados como los jefes; para poder determinar, como se encuentra actualmente el ambiente laboral dentro de dicha organización.

**Prueba piloto.**

Sirvió para realizar un análisis preliminar de lo que opinan los empleados administrativos del Distrito N° 1, encuestándose al 10% de la muestra en estudio; obteniéndose una aceptación y asimilación de las preguntas realizadas.

**7. Determinación del universo.**

El universo lo constituyó 215 miembros que laboran en el Distrito N° 1, entre personal administrativo y operativo; siendo el objeto de estudio el personal

administrativo conformado por 60 personas; por lo que se puede decir que el universo que se investigó es finito.

### **8. Determinación de la muestra**

En relación con lo antes mencionado, la muestra está constituida por 60 personas que son la que laboran dentro del área administrativa de esta institución, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

1 Director ejecutivo

3 jefes de departamentos

8 coordinadores de áreas

y 48 empleados administrativos distribuidos en las diferentes áreas que conforman el Distrito N° 1.

### **9. Tabulación e interpretación de datos**

Para la recopilación de la información se utilizaron encuestas, entrevista y observación directa, la cual fue procesada en cuadros tabulares de doble entrada para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en la investigación, tomando como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada una de las alternativas contestadas por el personal

encuestado; tomando en cuenta la información obtenida a través de la observación directa.

La tabulación e interpretación de los datos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre el clima organizacional que existe actualmente en esta institución y desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar el ambiente laboral.( ver anexo N° 2)

**D. SITUACIÓN ACTUAL DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

**Elemento 1. Estructura Organizativa**

De acuerdo a la información proporcionada, se evaluaron seis aspectos relacionados con la estructura organizacional, se determinan los niveles de descripción de puestos y la forma como estas unidades están integradas en la institución. Los aspectos que se analizaron son los siguientes: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

De lo anterior se analizan los siguientes indicadores:

- El 100% de los jefes y el 79% de los empleados consideran que las tareas asignadas están relacionadas con el grado académico que poseen; un 21% de los empleados están en desacuerdo lo que significa que se realiza una evaluación técnica por parte de la unidad de recursos humanos en cuanto al grado académico en un 89.50%. (P1, cuadro N° 1).
- El 75% de los jefes evaluados están de acuerdo en que existe una adecuada coordinación de tareas en las áreas de trabajo, dicha opinión es compartida por el

48% de los empleados; en este factor es bueno que el personal conozca los controles( descripción de puestos, planes operativos, etc) de las actividades para una coordinación efectiva. En contraste con un 25% de las jefaturas y 50% de los empleados. (P5, cuadro N°5).

- Según el cuadro N°3, el 92% de los jefes evaluados y un 61% de los empleados conocen cómo está distribuida la institución; pero un 35% de los empleados opinó lo contrario. Es importante que todo el personal conozca la distribución de niveles que conforman el Distrito N° 1, ya que facilita una mejor coordinación de esfuerzo para lograr los objetivos que la institución persigue.
- Los datos obtenidos en el cuadro N° 4 reflejan que solamente el 50% de los jefes evaluados y el 33% de los empleados tienen el apoyo de los superiores para tomar decisiones; mientras que el 50% y 42% lo hace ocasionalmente. Aunque un 25% de los empleados opinó que no. Por lo que existe un 50% de nivel de confianza del jefe hacia sus subordinados en la delegación de tareas.

- En el cuadro N° 6, las opiniones están casi divididas, ya que el 42% de los jefes y el 48% de los empleados expresaron que no les han definido sus funciones por escrito; esto significa que debe prestarse atención al momento de contratar al personal para comunicarle las instrucciones respectivas y así poder desarrollar su trabajo.

### **Elemento 2. Valores, actitudes, aptitudes.**

En este componente se evaluaron algunos aspectos que conforman la cultura organizacional como lo son: valores, actitudes, principios y aptitudes que poseen los miembros de la institución de lo que se obtuvo lo siguiente:

- Comparando las opiniones obtenidas por los jefes y empleados se observó una contradicción de ambas partes, ya que el 50% de las jefaturas afirman que promueven al personal valores y principios con el objetivo de mejorar la convivencia entre compañeros dentro de la institución; mientras que un 77% de los empleados opinó lo contrario, lo que refleja que no existe un interés por parte de las autoridades de esta organización que inciten a los miembros a mejorar la

cultura organizacional de esta entidad municipal.  
(Elemento 2, P1).

- El 83% de las jefaturas y un 77% de los empleados expresaron que las actitudes que se toman cuando se le presenta alguna dificultad a un compañero es de solidaridad y comprensión; demostrando la disponibilidad de colaboración que existe entre todos los miembros que laboran en la institución.  
(Elemento 2, P3).

- En cuanto al trato que da el jefe inmediato a su subalterno el 83% de las jefaturas y el 56% de los empleados manifestaron que es equitativo, opinión que no fue compartida por el 16% de los jefes y el 38% de los empleados; lo que refleja el cuadro N° 4 que no hay afinidad en las relaciones laborales entre superiores y subordinados.

De todo lo antes mencionado se puede decir que es importante fomentar los valores y principios necesarios que contribuyan a mejorar la cultura organizacional del Distrito N° 1.

### **Elemento 3. Satisfacción con el puesto**

En este componente se evaluó la percepción que tiene el empleado de su puesto de trabajo, que tan satisfecho está con las actividades que desarrolla y del salario que devenga. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de este elemento se observó lo siguiente:

- El 100% de los jefes y el 92% de los empleados expresaron estar satisfechos con las actividades que desarrollan a diario en el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador; lo que significa que las funciones y actividades están bien definidas en su puesto de trabajo.(Elemento 3, cuadro N° 1).
- Por otra parte en cuanto a las oportunidades de ascensos que se dan en esta dependencia municipal, un 59% de las jefaturas respondieron que se le da ocasionalmente la oportunidad de asumir otras oportunidades de acuerdo a la capacidad y experiencia; opinión que no fue compartida por el 54% de los subordinados, lo que demuestra que no existe una evaluación periódica que permita al personal demostrar cuáles son las habilidades y destrezas que poseen para

optar a otro puesto de trabajo, cuando se presente otra oportunidad dentro de la institución. (Elemento 3, cuadro N° 2).

- En cuanto al equipo proporcionado por el Distrito, según cuadro N° 3, refleja que tanto el 67% de los jefes y el 55% de los empleados no, están de acuerdo con el equipo de trabajo con que cuenta la institución. Sin embargo un 33% de las jefaturas y un 41% de los subalternos opinan estar insatisfechos por no contar con los elementos necesarios para desempeñar sus funciones.
- Según datos obtenidos en el cuadro N° 4 se observa que el 75% de los jefes consideran que el salario devengado no compensa los esfuerzos y contribución por parte del personal que se realizan, para el logro de las metas propuestas por la organización, opinión que es compartida por el 92% de los empleados, lo que demuestra que no se cumple con las políticas salariales establecidas para cada uno de los puestos.
- Otro factor importante que incide en la satisfacción con el puesto es la inestabilidad laboral, ya que existe un 56%(según cuadro N° 5), de incertidumbre por

parte de los miembros que conforman esta institución municipal.

La satisfacción con el puesto es un elemento muy importante para el logro de los objetivos por parte del personal que labora en una determinada organización; lo que demuestra en esta evaluación, la insatisfacción que existe de ambas partes en cuanto a ascensos, equipo de trabajo, salario y la inestabilidad laboral que afecta en gran medida el normal desempeño de los miembros en cada una de las áreas que conforman esta institución.

#### **Elemento 4. Relaciones interpersonales**

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así como también el respeto y confianza que hay entre los mismos, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores:

- El 50% de los jefes expresaron estar en desacuerdo con el ambiente que se percibe, opinión que fue compartida por el 71% de los empleados, por lo que se considera que es necesario identificar los factores que están incidiendo en el clima organizacional de esta entidad municipal. (Elemento 4, cuadro N°1).

- Según el cuadro N° 2, el 92% de las jefaturas respondieron que existe un nivel de confianza y respeto entre el personal, de igual manera el 71% de los empleados. Lo que demuestra que en el Distrito N° 1 no hay ninguna dificultad en el desarrollo de las actividades ya que hay buenas relaciones entre compañeros de trabajo.
- De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro N° 4 se puede observar que el 50% de los jefes y el 69% de los subordinados manifestaron que el personal con un grado académico elevado se encuentran desempeñando puestos de trabajo que no van acorde con su preparación académica, lo que refleja que en la institución no hay una previa evaluación sobre el reclutamiento y selección de personal al existir una plaza vacante dentro de la misma.
- Otro factor que no se puede aislar son los comentarios que pueden afectar a terceras personas negativamente y se puede observar en el cuadro N° 5 que el 83% de las jefaturas aceptan que se dan muy frecuentemente este tipo de situaciones que afectan directamente el ambiente interno de trabajo, así como también la

dignidad e imagen del personal que labora en esta institución, opinión que fue compartida por un 75% de los empleados, no obstante un 23% de los subalternos y 17% de los jefes opinan estar en desacuerdo por las afirmaciones antes mencionadas.

#### **Elemento 5. Prestaciones**

En este componente se evaluaron los programas de desarrollo y capacitación que la institución les proporciona a sus empleados.

- En el cuadro N°1 se puede observar que tanto un 75% de los empleados y 50% de los jefes opinaron que la institución no les proporciona prestaciones adicionales a las de la ley; mientras que un 42% de las jefaturas y un 23% de los subordinados manifestaron tener otras prestaciones, en virtud de que realizan labores que ameritan que se le proporcionen, considerando estas como equipo de trabajo necesario. Lo que desmotiva a la mayoría de los empleados interfiriendo en el normal desarrollo de las actividades.
- De la información obtenida en los cuadros N°2 y cuadro N°3 se determinó que el 50% de los jefes encuestados

afirmaron que la institución les ofrece programas de capacitación y un 67% de ellos dijeron que dichos programas están acordes a los puestos que desempeñan. Por otra parte, el 62% de los empleados encuestados expresaron que no se les capacita y el 38% respondieron lo contrario; estando un 63% de los empleados de acuerdo en que estos programas se relacionan con sus puestos de trabajo. Los datos reflejan una contradicción de las opiniones de jefes y empleados debido a que las personas que dirigen este Distrito se interesan más por capacitar a las jefaturas que a la mayor parte de los empleados, que es la que está en contacto directo con la población y además dichos programas no se relacionan totalmente con cada uno de los puestos de trabajo, lo que interfiere en el buen desempeño y eficiencia laboral de sus miembros.

- En relación al cuadro N°4, se puede observar que la institución no se interesa por contratar personas que sean especialistas en salud física y mental para mejorar el bienestar de sus miembros; ya que del total

de los encuestados el 83% de los jefes y el 81% de los empleados coinciden en sus respuestas.

- Según la información que muestra el cuadro N°5, se determinó que la entidad municipal no se preocupa por implementar programas de convivencia familiar en donde pueda participar el núcleo familiar de cada empleado; aseveración que es respaldada por el 92% tanto de los jefes como de los empleados encuestados, lo que indica que dicha entidad no se interesa en motivar a sus empleados, para que éstos sientan que son parte importante de la misma y a la vez desempeñar sus labores con entusiasmo y dedicación.

Las prestaciones son un elemento esencial dentro de cualquier organización, ya que contribuyen a que las personas pongan mayor interés al momento de realizar las actividades asignadas; por ejemplo las capacitaciones permiten fortalecer algunas áreas deficientes, así como también poner en práctica nuevos conocimientos adquiridos para el logro de las metas.

### **Elemento 6. La Comunicación**

En este elemento, se evaluó la comunicación que se da en el Distrito N°1, si es clara, concreta y oportuna, obteniéndose lo siguiente:

- En el cuadro N°1 y cuadro N°2, se puede observar que existe una contradicción entre las opiniones de las partes encuestadas, ya que el 77% de los jefes expresaron que existe una comunicación clara y oportuna; opinión que fue refutada por el 56% de los empleados; lo que indica que no existe una buena comunicación entre jefe inmediato y su grupo de trabajo, afectando de esta manera el logro de las metas propuestas por la organización.
- Los datos que refleja el cuadro N°4 indican que tanto los empleados como los jefes no se sienten identificados con la institución, debido a que ésta no se interesa por conocer sus necesidades e inquietudes; lo que afecta el normal desempeño de las actividades. Así mismo, es respaldado por el 58% de los jefes y el 96% de los empleados encuestados, estando en desacuerdo con lo anterior el 42% y 4% respectivamente.

La comunicación es un elemento vital para que cualquier institución alcance las metas propuestas; si esta se da con claridad y respeto entre los miembros que la conforman, hay un desempeño adecuado de las actividades asignadas y a la vez se mejora el clima laboral existente.

#### **Elemento 7. Liderazgo**

En este elemento se evaluó la habilidad que poseen las jefaturas para influir en los empleados, y así poder determinar el tipo de liderazgo que posee esta dependencia municipal.

- De acuerdo a la información que refleja el cuadro N°1, el 25% de los empleados expresaron que las jefaturas no participan en la resolución de las inquietudes de los subalternos; mientras que un 31% expresaron que lo realizan en forma ocasional, aunque un 44% de los subordinados y un 50% de los jefes dijeron lo contrario, lo que afecta la correcta realización de algunas tareas en donde se necesita la consulta y supervisión de los superiores.
- En la pregunta N°2 se observa una división de opiniones entre jefaturas y subalternos, ya que el 75% de los jefes y el 48% de los empleados afirman que se

toman en cuenta las habilidades y destrezas del grupo de trabajo al momento de realizar una evaluación del desempeño, como puede observarse en el cuadro N°2. Mientras que el 25% de los superiores y el 44% de los subordinados sostienen lo contrario. Lo que indica que hay un buen grupo de personas insatisfechas, porque algunos jefes no se interesan por conocer su trabajo e identificar las habilidades y empeño que éstos demuestran al realizar las tareas asignadas, lo que a la vez afecta en el logro de las metas de la institución.

- Según el cuadro N°3, el 17% de los jefes y el 37% de los empleados expresaron que el respeto y confianza que existe en la institución es regular, aunque un 58% y 48% opinó lo contrario; lo que afecta la coordinación y armonía entre ambas partes para la correcta realización de las funciones que se desarrollan en este Distrito.
- La información obtenida en el cuadro N°5, refleja que el 100% de los jefes y el 71% de los empleados encuestados afirmaron que las jefaturas poseen la habilidad de influir en sus subordinados para la

realización de las actividades laborales, mientras que un 27% dijeron lo contrario; lo que significa que hay un buen nivel de influencia de los jefes hacia su grupo de trabajo, aunque hay un considerable número de ellos que deben de desarrollar esa capacidad y demostrar que en realidad son líderes, ya que el no influir adecuadamente en los subalternos afecta grandemente el desarrollo de las funciones establecidas por la institución.

La cualidad de liderazgo es vital para cualquier persona que se desempeñe como jefe dentro de una empresa, debido a que tiene que influir en su grupo de trabajo para la correcta realización de las labores, así como también alcanzar las metas propuestas por la institución.

#### **Elemento 8. Infraestructura Física**

Las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten al ejecutar sus actividades; son algunos aspectos primordiales para lograr las metas que la institución a definido.

Los factores que se evaluaron en este componente fueron la iluminación, el ruido, la ventilación, entre otros; y dió como resultado lo siguiente:

- El 34% de los jefes evaluados consideran que el espacio físico permite desarrollar cómodamente las actividades, contrario al 66% de ellos y 61% de los empleados que están en desacuerdo, por lo que la dirección ejecutiva debe de tomar en cuenta todas aquellas oficinas o áreas de coordinación que tienen espacio bien reducido y consecuentemente no pueden desarrollar plácidamente sus actividades. (Elemento 8, cuadro N°1).
- De acuerdo al cuadro N°3, el 67% de los jefes y el 73% de los empleados evaluados dijeron estar en desacuerdo con la ventilación que posee en su área de trabajo; lo que refleja que la institución no cuenta con un adecuado equipo de ventilación en cada unidad de trabajo afectando en gran medida la realización de las actividades y la salud del personal.
- El cuadro N°4, muestra que existe desconcentración en la ejecución de las actividades, ya que el 58% de los jefes y el 53% de los empleados comparten dicha

opinión, en ese sentido se observó que el 42% de las jefaturas están ubicados en algunas oficinas que permiten trabajar con normalidad; no así por el resto de empleados que manifiestan no lograr sus metas en el período establecido por problemas de interferencia.

- Con los datos del cuadro N°5, puede decirse que el 58% de los jefes evaluados y el 67% de los empleados están insatisfechos con la limpieza y ornato que se realiza en la institución; lo que es clara evidencia de la falta de supervisión que se le da al encargado de limpieza e higiene, afectando el normal funcionamiento de las actividades, así como también causa una mala imagen a los ciudadanos que llegan a solicitar los servicios municipales.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **E. CONCLUSIONES**

- 1- Referente a la estructura organizativa; se puede decir que la unidad de recursos humanos realiza una validación técnica para contratar personal de acuerdo a su grado académico. Pero resulta, que no todos

conocen la distribución de niveles de autoridad. También existe un cierto nivel de confianza del jefe hacia su subalterno en delegar tareas; en efecto, si bien es cierto que hay confianza para tomar decisiones, no existe una adecuada coordinación de las actividades porque no son planificadas con anterioridad; lo que afecta el uso del equipo de oficina, pérdida de tiempo, generando malos entendidos y poca colaboración entre el equipo de trabajo.

2- Se determinó que no fomentan valores y principios que ayuden a mejorar la convivencia laboral entre compañeros de trabajo, así como también un porcentaje menor expresó que dentro de la institución existe favoritismo hacia un determinado grupo de trabajo; lo que significa que no existe equidad en el trato que da el jefe a su subordinado, esto conlleva a crear un ambiente laboral desagradable en donde cuenta más la preferencia o parentesco que la capacidad que tiene la persona para la realización de las actividades.

3- Se determinó que la satisfacción con el puesto en cuanto a la oportunidad de ascensos, el 59% de las jefaturas expresaron promoverlo de forma ocasional;

opinión que no fue compartida por la mayor parte de los empleados, así como también se demostró descontento por ambas partes en lo referente a la compensación salarial; ya que no cubre las expectativas en cuanto al esfuerzo y contribución profesional que se da para el logro de las metas de esta organización.

- 4- Se determinó que en esta institución se generan mucho los comentarios negativos entre compañeros de trabajo, afectando la dignidad e imagen de las personas y el normal desarrollo de las actividades.
- 5- Se determinó que la institución muestra poco interés en el bienestar de cada uno de los miembros que ahí laboran (debido a que se inclina más por las jefaturas), dejando de lado a la mayoría de empleados que son los que ejecutan directamente las actividades; así como también, hay una despreocupación por el bienestar físico y mental de los empleados, lo que conlleva a que estos no se sientan lo suficientemente motivados al momento de llevar a cabo las tareas creando un inadecuado ambiente laboral que es

percibido tanto por los empleados como por la población que demanda sus servicios.

- 6- En esta entidad municipal existe una comunicación laboral deficiente entre jefes y subalternos, ya que la mayoría de los jefes que se encuestaron opinaron que hay claridad en ella, mientras que un porcentaje mayor de los empleados afirmó lo contrario; lo que indica que las jefaturas se expresan en forma adecuada al dirigirse a su grupo de trabajo, pero para éstos últimos no es así. Además esto se pudo observar cuando se realizó la visita a este distrito.
- 7- En la institución municipal no existe un tipo de liderazgo definido, existen algunos jefes que participan en la realización de las actividades, otros muestran interés por detectar las habilidades y destrezas de los subordinados y otro considerable porcentaje expresó que hay superiores que carecen de la habilidad de influir en su grupo de trabajo.
- 8- Se puede afirmar que la tendencia sobre las condiciones de trabajo, es bastante preocupante; ya que la mayoría de los empleados están inconformes con

el espacio físico, la ventilación, concentración para la ejecución de sus labores, la limpieza e higiene.

#### **F. RECOMENDACIONES**

- 1- Realizar una revisión del organigrama, para que comprenda los niveles de autoridad, normas y reglamentos, las relaciones de coordinación tanto horizontales como verticales para girar instrucciones por escrito al personal bajo su cargo.
- 2- Promover por parte de las jefaturas valores y principios que ayuden a mejorar las actitudes y aptitudes del personal; ya que estos son factores fundamentales para que exista una buena cultura y contribuya a tener un mejor clima organizacional dentro de la institución.
- 3- Realizar evaluaciones del desempeño periódicamente, que sirvan como base para tener un perfil de la capacidad y experiencia que posee el personal que labora en esta institución, al momento que se presente una plaza vacante y darle oportunidad de crecer profesionalmente obteniendo una mejor compensación salarial.

- 4- Convocar periódicamente a las jefaturas de cada área para discutir el comportamiento que tienen los subalternos dentro de cada unidad y buscar posibles soluciones cuando se presente algún inconveniente por conductas y comentarios que afecten negativamente a terceras personas.
- 5- Realizar programas de capacitación para los departamentos que aún no han participado, así como también rotar al personal que ya a sido involucrado en dichos programas para que exista equidad y pueda beneficiarse la institución con el aporte de nuevas ideas y procedimientos; excepto aquellas personas que por la naturaleza del cargo están obligadas a asistir constantemente; así como también contar con personal especializado en salud física y mental que ayude al bienestar de cada uno de los empleados.
- 6- Los dirigentes de esta institución deben realizar evaluaciones periódicas de la comunicación a cada una de las jefaturas que la conforman para que haya una buena fluidez de la información, lo que ayudará a la correcta comprensión de sus tareas y pueda existir un ambiente de armonía entre jefes y subordinados. Así

como también, escuchar las inquietudes y necesidades de sus empleados para que éstos se sientan identificados con la misma y realicen con entusiasmo las actividades asignadas.

7- Realizar evaluaciones a cada una de las jefaturas existentes en esta institución, con el fin de conocer las cualidades de cada uno de ellos; y de esta manera poder identificar el tipo de liderazgo que predomina. Así como también, analizar cuál es el que mejor se apega a las necesidades y tratar de que exista un solo tipo de liderazgo para evitar confusión entre los subalternos y al mismo tiempo crear un ambiente agradable en el que tanto los jefes como los empleados participen en la realización de actividades y el logro de las metas de la organización.

8- Realizar una revisión de la distribución física en las instalaciones y la ubicación del personal, mobiliario y equipo de oficina, aire acondicionado, limpieza e higiene.

### CAPÍTULO III

#### DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

El modelo de evaluación comprenderá todos aquellos elementos que se evaluaron en el diagnóstico realizado en el Distrito N°1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador; entre los cuales se pueden mencionar: la estructura organizativa, valores, actitudes y aptitudes, satisfacción con el puesto, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo e infraestructura física.

El diseño de este modelo es para aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar las percepciones que afectan a los empleados y determinar sus fortalezas y debilidades. Estos elementos están relacionados e interactúan entre ellos, ocasionando influencia directa en el comportamiento de sus miembros.

## **A. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La elaboración de este modelo servirá como una guía metodológica e instrumento técnico administrativo para evaluar el clima organizacional en el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

Por lo tanto, las condiciones de trabajo se verán beneficiadas, ganando prestigio y mayor responsabilidad de quienes conforman esta organización.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de evaluación del clima organizacional que contribuya al rendimiento laboral de los empleados del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

### **2. Objetivos Específicos**

- Lograr que el modelo propuesto sirva como herramienta técnica administrativa para fortalecer el ambiente laboral que se vive actualmente en la institución.

- Proponer una estructura organizativa que permita a los empleados conocer en forma clara los niveles de autoridad y departamentalización de las unidades.

- Fomentar la estabilidad laboral y la aplicación del modelo en otros Distritos que no ponen de manifiesto el comportamiento y rendimiento profesional.

- Superar aquellos elementos de infraestructura física que aumente, en gran medida la productividad de los empleados.

### **C. CONTENIDO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **1. Diseño de políticas generales para la evaluación del clima.**

- Evaluar el clima organizacional del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador cada ocho meses;

- Lograr la participación de los empleados del Distrito N° 1 durante y después de la implementación del modelo;

- Evaluar todos aquellos resultados positivos, después de la evaluación del clima, para motivar y fortalecer la creatividad del personal;

- Establecer una partida especial del presupuesto general del Distrito N° 1 para evaluar el clima organizacional;

- La calidad del servicio al contribuyente será uno de los principales retos con la aplicación de este modelo;

- El encargado de la implementación y supervisión del modelo de evaluación será el departamento de Recursos Humanos;

- Que las autoridades del Distrito N° 1 introduzcan en su reglamento la evaluación del clima en el período propuesto.

## **2. Estrategias del Modelo.**

- Obtener el compromiso de la Dirección ejecutiva del Distrito N°1 para poder llevar a cabo la evaluación del clima organizacional en el período establecido.

- Capacitar a los empleados tanto a nivel táctico como operativo sobre clima organizacional.

- Identificar las actitudes y percepciones del personal hacia su trabajo y la institución;

- Definir las proyecciones para la implementación del modelo de evaluación del clima, en la elaboración del presupuesto anual del Distrito N°1;
- Desarrollar planes específicos de acción que mejoren la calidad del servicio a los contribuyentes;
- Dar continuidad al modelo de evaluación de clima de manera periódica según cronograma propuesto;
- Introducir a través de la unidad legal, de manera específica en el reglamento interno de trabajo, un artículo relacionado con la evaluación del clima organizacional, su ejecución y trámite presupuestario.

### **3. Elementos del Modelo del Clima Organizacional**

#### **1. Estructura Organizativa**

Objetivo: Conocer como está conformado el Distrito N° 1 en relación a los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control; facilitando la coordinación de esfuerzos para lograr mejores resultados. El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DISTRITO N°: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico 30%-45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
La preparación académica está acorde a las tareas asignadas					
Coordinación de funciones con departamento/ áreas					
Conocimiento de niveles jerárquicos					
Facultad de toma de decisiones					
Definición de funciones					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

## 2. Valores, Actitudes y Aptitudes.

Objetivo: Evaluar las percepciones de los empleados acerca de lo que es correcto, malo y deseable para que el trabajo se desarrolle de forma adecuada contribuyendo al logro de las metas de la institución.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
Lealtad, honradez en el trabajo					
La solidaridad y colaboración es notable entre compañeros					
Afinidad en las relaciones laborales					
Equidad en el trato hacia personas o grupos de trabajo					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

### Satisfacción con el Puesto.

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo, el nivel de agrado o desagrado para el normal funcionamiento de las actividades.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
Evaluaciones justas y equitativas					
Oportunidad de ascenso					
Adecuada retribución salarial					
Equipo de trabajo adecuado					
Estabilidad laboral					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

#### 4. Relaciones Interpersonales.

Objetivo: analizar el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados que actúan de manera interdependiente dentro de la institución; así como también, las relaciones desagradables, cooperación y sana competencia.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
Ambiente laboral adecuado					
Confianza y respeto entre compañeros de trabajo					
Interés por promover el trabajo en equipo					
Relación laboral entre jefe y empleado					
Comentarios negativos entre compañeros					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

### 5. Prestaciones.

Objetivo: Evaluar los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación que la entidad municipal proporciona a los empleados.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
Prestaciones justas y equitativas					
Programas de capacitación adecuados y oportunos					
Promueven programas de convivencia familiar					
Adecuados programas de salud física y mental					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

## 6. Comunicación.

Objetivos: evaluar, si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución, para ayudar a la toma de decisiones.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
La comunicación es clara y concreta					
Canales de comunicación oportunos					
Acceso a información de interés para los empleados					
Interés por las necesidades de los miembros					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

### 7. Liderazgo.

Objetivo: conocer la habilidad de influir que poseen las jefaturas sobre sus empleados e identificar el tipo de liderazgo de la institución.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
Capacidad de las jefaturas de influir en su grupo de empleados					
Adecuada calidad académica de las jefaturas					
Respeto y confianza entre jefes y empleados					
Valoración de las habilidades y destrezas del personal					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

### 8. Infraestructura Física.

Objetivo: evaluar las condiciones de trabajo, el nivel de satisfacción que sienten los empleados en las diferentes unidades de coordinación.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

**DISTRITO N°:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO / AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

Indicadores a evaluar	Crítico	Disminuido	Promedio	Destacado	Óptimo
	30%-45%	46%-60%	61%-75%	76%-90%	91%-100%
El espacio físico es el adecuado					
Adecuada iluminación y ventilación					
Desconcentración provocada por ruidos y otros factores					
Satisfacción con el ornato y limpieza					
Fácil acceso al lugar de trabajo					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

#### **D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La elaboración de la propuesta, está orientada a la aplicación del modelo de evaluación; con el fin de obtener información sobre los elementos analizados en el diagnóstico enfocándose en la estructura organizacional, valores, actitudes, relaciones interpersonales y/o otros factores que están afectando negativamente el comportamiento del personal así como la variables ambientales internas de trabajo.

A través de la evaluación del clima organizacional se pueden detectar las percepciones compartidas que se dan entre los miembros acerca del ambiente que se percibe en la organización; la falta de coordinación entre las líneas de autoridad puede ocasionar una duplicidad de funciones en las distintas unidades por no contar con una adecuada estructura organizacional que permita definir adecuadamente los niveles jerárquicos de la institución.

Los valores y principios son parte de la cultura que se vive en la organización identificando las creencias, actitudes y aptitudes que tienen los individuos hacia la misma, dentro de ésta entidad municipal los responsables en fomentar una cultura positiva son las jefaturas por medio

de programas culturales que generen actitudes positivas, permitiendo educar al personal y lograr un clima laboral favorable para el cumplimiento de la misión y visión.

Otro elemento importante para mejorar el clima organizacional es realizar evaluaciones periódicas del desempeño, para poder proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

El comportamiento que tienen los empleados dentro del Distrito es fundamental en la imagen que los contribuyentes tengan del mismo.

La propuesta se dividirá en dos partes: una guía administrativa técnica-práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, aprobación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan a enriquecer las unidades o jefaturas de esta institución.

## **1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El organigrama muestra cómo la dirección ejecutiva, jefes de departamento y coordinadores de área están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad. Está compuesto por entegramas que describen el nombre de la unidad y/o área de coordinación.

A continuación se presenta la estructura organizativa del Distrito N° 1, el cual difiere al organigrama actual que se presenta en el Capítulo I.

Las áreas de coordinación de relaciones públicas y fiscalización han sido desconcentradas recientemente, por lo que la primera se ubica en línea funcional bajo la conducción de la dirección ejecutiva y, la segunda se ubica en el nuevo departamento de servicios a los ciudadanos que se explicará más adelante.

La administración se ubica como una unidad funcional que planifica la adecuada utilización de los procesos administrativos en coordinación con la dirección ejecutiva.

El área de barrido de calles se ubica en el departamento de Desarrollo local, compuesto por inspectores de barrido que se encargan de hacer limpieza en pasajes, avenidas y aceras.

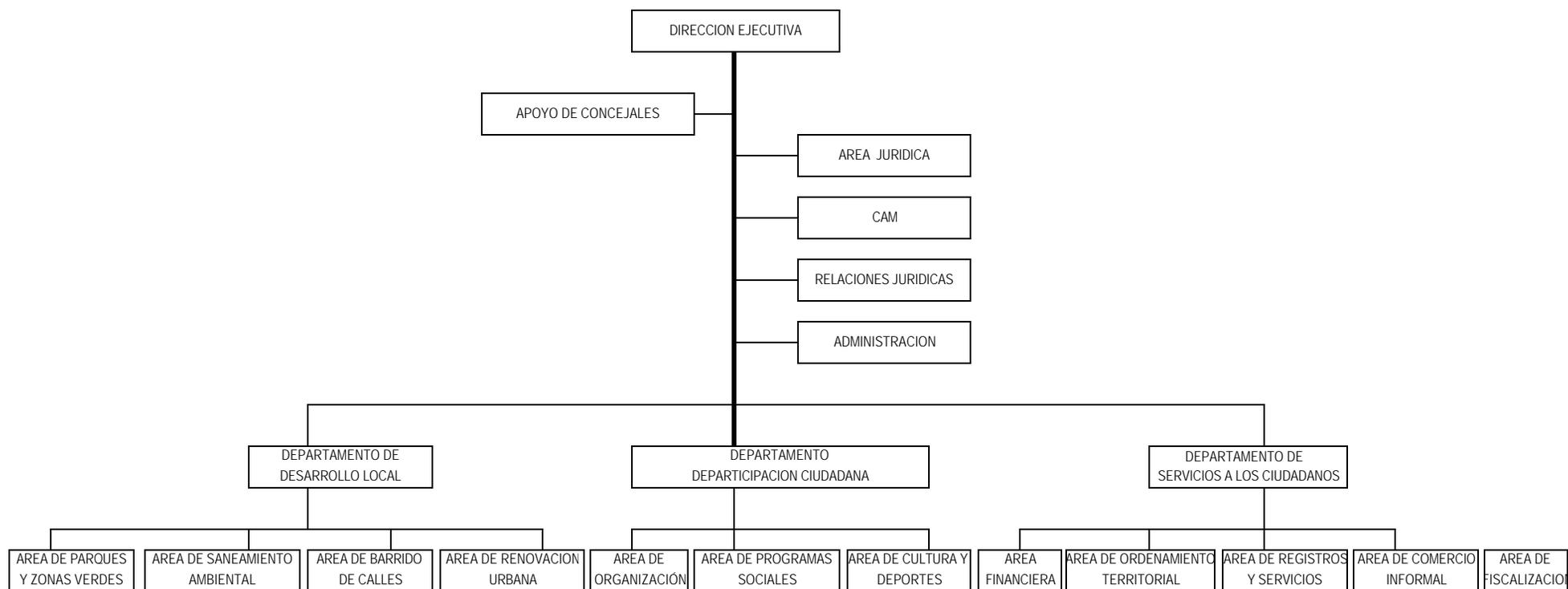
Comercio informal se traslada del departamento de desarrollo local al departamento de servicios a los ciudadanos por prestar un servicio del comercio en la vía pública.

El departamento de servicios internos se modificó a departamento de servicios a los ciudadanos por dos razones principales:

a) Por su naturaleza de trabajo. Las actividades que desarrollan las áreas que comprende el departamento de servicios a los ciudadanos son similares y, adecuadas a la fuerza y cantidad de trabajo que exigen de manera eficiente los contribuyentes;

b) Por sus objetivos estratégicos. El jefe del departamento de servicios a los ciudadanos elabora programas estratégicos que facilitan el logro de las metas de acuerdo a las funciones que desempeña cada una de las áreas de coordinación.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA EL DISTRITO No. 1 DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR



Linea de staff:	-----
Autorizacion de linea:	-----
Funciones de linea:	-----
Fecha de elaboracion:	Septiembre 2002
Fuente:	Elaboracion del grupo

## 2. VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES

Los valores y principios son parte de la cultura que se vive en la organización, ayudan a identificar las creencias, actitudes y aptitudes que tienen los miembros hacia la misma. Dentro de esta entidad municipal los responsables de fomentar una cultura positiva son las jefaturas por medio de programas culturales que permitan educar al personal y lograr un clima laboral favorable para el normal desempeño de las actividades.

De acuerdo a la misión del distrito se encontraron un conjunto de valores que determinan las actitudes y percepciones de los empleados y para fortalecer el comportamiento organizacional se propone los siguiente:

- Respetar los deberes y derechos adquiridos;
- Reflejar un impacto positivo para mejorar el servicio al cliente y las relaciones entre compañeros de trabajo;
- Poseer un autoestima positivo;
- Comprender los inconvenientes que se presenten en cada área de trabajo;
- La cultura y comportamiento reflejado hacia los usuarios debe ser positivo;

- Respeto hacia sus superiores;
- Seguridad, honestidad y sinceridad al realizar las tareas;
- Respeto a las creencias de los demás;
- Principios éticos.

### **3. SATISFACCIÓN CON EL PUESTO**

El nivel de satisfacción que el empleado tiene en su puesto de trabajo, es un factor determinante para el buen funcionamiento de las actividades.

El coordinador de las evaluaciones será el sub-gerente de recursos humanos. Para su correcta realización, el encargado llevará a cabo reuniones antes de realizar la evaluación con los puestos de trabajo que participan, deberá hacer de su conocimiento los criterios y el manejo para evitar pérdida de tiempo al momento de llevarla a cabo.

A continuación se presenta una guía para la evaluación del desempeño de los empleados que laboran en el distrito N° 1.

**GUIA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL DISTRITO  
Nº 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR**

**1- Criterios para evaluar el desempeño del personal administrativo, en el Distrito Nº 1.**

a) Asistencia.

Consiste en presentarse a trabajar todos los días, según contrato establecido entre la institución y el personal;

b) Puntualidad.

Representa desde el inicio de la jornada laboral del día, a la hora fijada en el lugar de trabajo, hasta la hora establecida para la salida del personal, incluyendo los horarios de los tiempos de descanso;

c) Higiene y apariencia.

Requerimientos precisos de limpieza personal, dependiendo del área a la que esté asignada el empleado. Igualmente es el aseo permanente, y el cumplimiento de las demás normas establecidas por la institución;

d) Seguridad de Operación.

Consiste en el conocimiento y aplicación total de las medidas preventivas y correctivas sobre seguridad personal, en el manejo de maquinaria, equipo y demás materiales, según las indicaciones establecidas por la institución;

e) Disciplina.

Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo;

f) Disponibilidad.

Es la actitud permanente de todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo;

g) Adaptabilidad.

Grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también con las diferentes personas con las que se relaciona en sus labores;

h) Responsabilidad.

Grado de conciencia puesta en práctica, de su compromiso con la institución resaltando la importancia de realizar su trabajo con toda la dedicación y atención posible;

i) Comunicación.

Es el mantenimiento del flujo de información, entre los empleados y los representantes de la institución, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes;

j) Trabajo en Equipo.

Capacidad del individuo para laborar en conjunto con otras personas, y con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución;

k) Capacidad de aprendizaje.

Habilidad de la persona para adquirir nuevos conocimientos, variando en el grado de profundidad de los mismos, y en el mayor o menor tiempo requerido en la posición de trabajo;

l) Conocimientos del Puesto.

Grado de dominio de las tareas, actividades y demás responsabilidades, requeridas en la posición de trabajo;

m) Cantidad de Trabajo.

Capacidad del empleado para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas;

n) Calidad de Trabajo.

Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo.

**2- Criterios para calificar el desempeño del personal administrativo en el Distrito N° 1.**

La calificación de actuación sirve para indicar el nivel de satisfacción en el cual el empleado ha estado desarrollando sus actividades.

a) Esta calificación refleja un nivel de actuación que generalmente va más allá de lo esperado. El empleado cumple y usualmente excede los estándares de desempeño esperados. Es una muy buena calificación y normalmente

se aplica a aquellos que han tenido la educación, entrenamiento y experiencia necesaria que les permita trabajar de una manera eficaz, confiable y profesional. Le corresponde una escala de tres puntos.

b) Esta calificación debe darse a aquellos empleados que han demostrado que su actuación claramente llena todos los requisitos del puesto en cuanto a calidad y cantidad de resultados. Le corresponde una escala de dos puntos.

c) Esta calificación describe la actuación que normalmente se espera de un empleado, aunque pueden ocurrir desviaciones menores. La mayoría de las actividades y responsabilidades del empleado, son realizadas a nivel que se requiere. Le corresponde una escala de un punto;

d) Esta es la calificación de actuación de categoría más baja y refleja un desempeño que está muy por debajo de lo normal en cuanto a calidad y cantidad de resultados mínimos requeridos para el puesto, no obstante que el empleado haya tenido una supervisión continua. Le corresponde una escala de cero puntos;

## FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### DATOS GENERALES

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre del encargado de la evaluación: \_\_\_\_\_

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

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

### Categorías de calificación:

0 = Mínimo; 1= Regular 2= bueno 3= Eficiente

Factores a evaluar:

- |                           |        |
|---------------------------|--------|
| a) Asistencia             | (    ) |
| b) Puntualidad            | (    ) |
| c) Higiene y apariencia   | (    ) |
| d) Seguridad de operación | (    ) |
| e) Disciplina             | (    ) |
| f) Disponibilidad         | (    ) |
| g) Adaptabilidad          | (    ) |
| h) Responsabilidad        | (    ) |
| i) Comunicación           | (    ) |
| j) Trabajo en equipo      | (    ) |

- k) Capacidad de aprendizaje ( )
- l) Conocimiento del puesto ( )
- m) Cantidad de trabajo ( )
- n) Calidad de trabajo ( )

**Suma:** \_\_\_\_\_

De acuerdo al resultado de la evaluación, la calificación se definirá por categoría.

### 3- TABLA DE VALUACIÓN

Categoría	Intervalo de Medición	Indicadores	Escala de Medición
A	De 37 a 42	Desempeño Excepcional	(3) Eficiente
B	De 25 a 36	Buen Desempeño	(2) Bueno
C	De 12 a 24	Desempeño Regular	(1) Regular
D	Menos de 12	Desempeño Inaceptable	(0) Mínimo

**Calificación:** \_\_\_\_\_

Aspectos en que el trabajador requiere capacitación, para mejorar el desempeño en su puesto:

---

---

Opiniones del trabajador:

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Comentarios u observaciones del trabajador: \_\_\_\_\_

---

---

**Firma jefe inmediato**

**Firma del trabajador**

**Firma del encargado de la evaluación**

#### **4- Evaluación - Resultados**

Liste los logros del empleado desde su última evaluación. Puede hacerlo de varias maneras; puede listar los objetivos o tareas acordadas previamente con el empleado y comentar sobre el cumplimiento de cada una, o puede listar actividades en orden de prioridad y luego comentar sobre puntos que no hayan sido totalmente cumplidos. Usted y su empleado deben discutir esto y ponerse de acuerdo en algún formato que les sea útil a ambos.

---

---

---

#### **5-Resumen de Actuación**

Describa la actuación global del empleado, comente en términos generales los resultados más significativos, así como las áreas que se deben mejorar.

---

---

---

#### **4. RELACIONES INTERPERSONALES**

Este elemento considera hasta que punto es necesario para el desempeño del trabajo, que existan buenas relaciones entre el personal. Tómesese en cuenta que el propósito que se persigue y el motivo por el cual son necesarias estas relaciones ( relaciones públicas y de trabajo que tienden a conseguir la máxima cooperación de buena voluntad y prestigio), está dirigido a la optimización de recursos, al incremento en productividad y al mantenimiento de la cultura organizacional.

Para la evaluación de las relaciones interpersonales se deben realizar actividades en donde se involucre al personal que labora en la institución, en eventos sociales como lo son celebración de cumpleaños en donde se les proporcione un espacio de tiempo para la convivencia del grupo, así como también selección de los empleados del mes, despedidas por traslados o renunciaciones de personal.

Para evitar fricciones entre el personal, se propone un método que ayudará a la solución de conflictos de las diferentes áreas que conforman el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

**MÉTODO SECUENCIAL ABIERTO PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS****Datos Generales:**

Distrito N°: \_\_\_\_\_

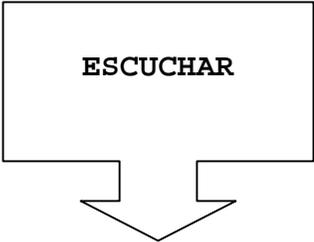
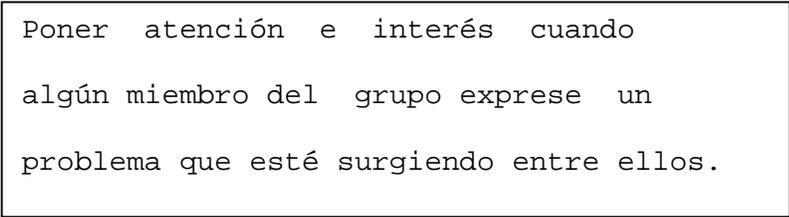
Unidad o Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

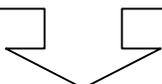
Proporcionar una herramienta administrativa que sirva para disminuir el nivel de conflictos que surgen dentro de la organización.

**Indicaciones:**

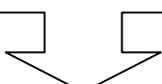
Para el desarrollo de este método, el encargado del seguimiento del conflicto debe de reunir a cada una de las partes involucradas y poner en práctica cada uno de los pasos que lo forman; y de esta manera encontrar una posible solución al mismo.

**ESCUCHAR**

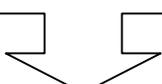
Poner atención e interés cuando algún miembro del grupo exprese un problema que esté surgiendo entre ellos.

**DESCRIPCIÓN**  


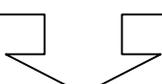
Exponer con claridad y precisión el problema que ha dado origen al conflicto.

**PREGUNTAS Y  
RESPUESTAS**  


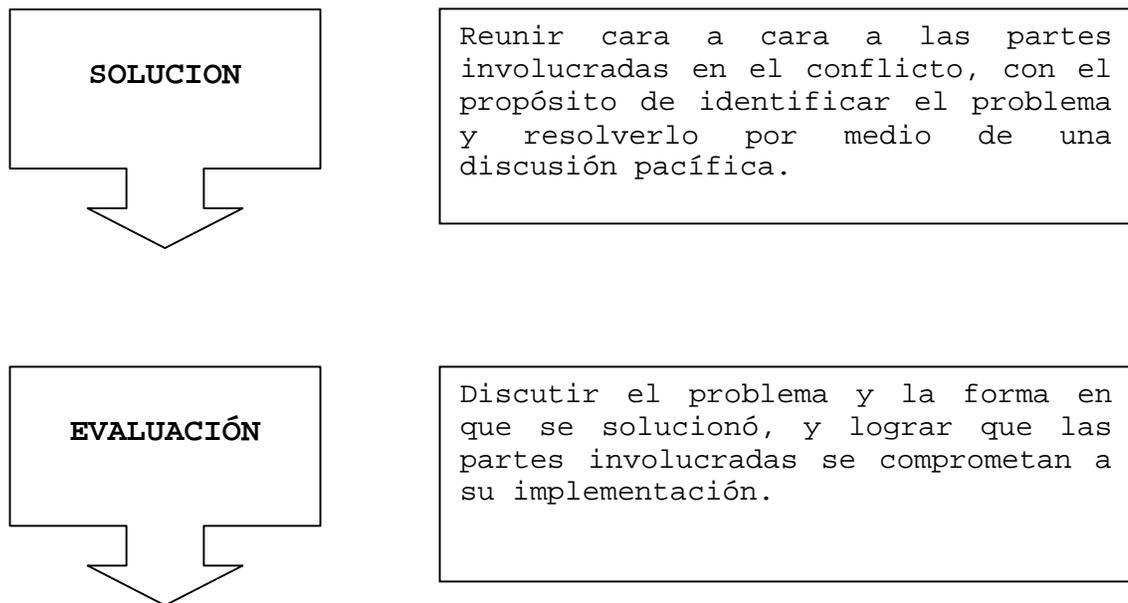
Permitir que las partes involucradas en el conflicto expresen los puntos de vista que tienen del problema.

**SENTIMIENTOS**  


Tomar en cuenta las impresiones de la(s) persona(as) involucradas en el conflicto.

**EL PROBLEMA**  


Definir claramente el problema que ha dado origen al conflicto.



Para el desarrollo del primer paso de este método secuencial se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **RELAJARSE;** tratar de mantener la calma ante una situación de conflicto que surja entre los miembros del grupo de trabajo;
- **REFLEXION;** analizar la situación para desarrollar lo que está sucediendo y poder dar una solución adecuada;
- **RESPECTO;** permitir que la(s) persona(s) involucradas en el conflicto expresen sus emociones acerca del problema, respetando sus opiniones;

- **RESPUESTA;** lograr que las personas involucradas al problema se den cuenta de que los han escuchado y comprendido, que le interesa solucionarlo, expresando la posible solución.

## 5. Prestaciones

Con el fin de retribuir el desempeño del personal de esta institución; se sugiere algunos elementos que permitan motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productiva; por medio de los siguientes componentes:

- Bonificación basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenecen de manera equitativa;
- Bonificación razonable con base al desempeño individual;
- La estabilidad laboral es una manera de incentivar al empleado a sentirse seguro y motivado en el desarrollo de sus actividades laborales, garantizando lealtad hacia la institución;
- Aumentos por méritos de acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas previamente;

- Retribuciones de acuerdo a su preparación académica;
- Involucrar equitativamente al personal en los diferentes sistemas de recompensas , de acuerdo a la capacidad económica;
- Programas de desarrollo (asociaciones de ahorro y crédito); que respalden financieramente a los empleados y de esa manera combatir a las personas inescrupulosas que se lucran de la necesidad de los mismos;
- Capacitaciones, en donde pueda aplicar los conocimientos adquiridos.

De acuerdo al punto anterior se pueden implementar programas de capacitación en las áreas que se consideren necesarias, con temas en donde involucren tanto a empleados como jefes. A continuación se presentan algunos cursos que pueden incentivar y motivar al personal a realizar satisfactoriamente su trabajo:

**SESION 1**

**NOMBRE DE LA CAPACITACION: MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL  
MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EXPONENTE:** Licenciado en Administración de Empresas, con  
especialidad en Administración de Personal.

**UNIDAD RESPONSABLE:** Departamento de Recursos Humanos

**DIRIGIDO A:** Personal Administrativo      **DURACIÓN:** 20 Horas

**OBJETIVO GENERAL:** Que los participantes comprendan la  
importancia de mejorar ambiente laboral  
dentro de la institución.

**CONTENIDO:**

- Cultura Organizacional.
- Relaciones Interpersonales.
- Liderazgo.
- Comunicación.

**TEMAS A DESARROLLAR****SUB-TEMAS**

***Cultura en las Organizaciones***

- Definición
- Características
- Fomentar y  
desarrollar una  
cultura apropiada

**TIEMPO:** 5 Horas

***En qué medida afectan las Relaciones Interpersonales en las organizaciones?***

- Trabajo en Equipo
- Conflictos en las organizaciones
- Toma de decisiones

**TIEMPO:** 5 Horas

***Liderazgo***

- ¿Cuál es el significado ser de un líder?
- Tipo de Liderazgo
- Características de liderazgo
- ¿El líder nace o se hace?

**TIEMPO:** 5 Horas

***La Comunicación en las Organizaciones.***

- Descripción de la función de la comunicación
- Canales de comunicación
- Cómo se da el flujo de la comunicación?

**TIEMPO:** 5 Horas

**METODOLOGÍA:**

Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo.

**SESION** 2

**NOMBRE DE LA CAPACITACION: ESTRATEGIAS PARA ESTIMULAR Y  
REMUNERAR EL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EXPONENTE:** Licenciado en Administración de Empresas, con  
especialidad en Recursos Humanos.

**UNIDAD RESPONSABLE:** Departamento de Recursos Humanos

**DIRIGIDO A:** Jefes de departamento      **DURACIÓN:** 20 Horas

**OBJETIVO GENERAL:** Conocer los diferentes tipos de  
Retribuciones que se pueden dar en las  
organizaciones de acuerdo al desempeño  
de los empleados.

**CONTENIDO:**

- Retribuciones y el desempeño de las organizaciones.
- Atraer, desarrollar y conservar a los empleados.
- Cómo desarrollar y conservar a las personas indicadas.
- Diseño Estratégico del Sistema de Retribución.

**TEMAS A DESARROLLAR****SUB-TEMAS**

***Retribuciones y el desempeño  
en las organizaciones.***

- La eficacia de la organización .
- Cambio en el ambiente Empresarial.
- La nueva ventaja competitiva .
- Alternativa para diseñar el sistema de retribución.
- Decisiones estructuradas.
- Remuneración basada en en el desempeño.

**TIEMPO:** 5 Horas

***Atraer, desarrollar, y  
conservar a los empleados.***

- Como atraer y seleccionar a empleados excelentes.
- Como atraer aspirantes Indicados.
- Enfoque para desarrollar y conservar a los empleados con base en el cargo y la antigüedad.

**TIEMPO:** 5 Horas

***Cómo desarrollar y conservar  
a las personas indicadas?***

- Remuneración basada en la destrezas.
- Conservar a la persona con base a su valor.
- Premio al desempeño individual.
- Premio a la excelencia del equipo.
- Premiar la excelencia de toda la organización.

**TIEMPO:** 5 Horas

***Diseño Estratégico del  
Sistema de Retribución.***

- Cómo crear organizaciones de alto desempeño.
- Retribución basada en el desempeño.
- Liderazgo y sistema de retribución.
- Motivación para el desempeño.
- Capacidad y competencia de la organización.

**TIEMPO:** 5 HORAS

**METODOLOGÍA:**

Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo.

## 6. La Comunicación

Todos los elementos estudiados en este texto son importantes; pero la comunicación merece un mayor entendimiento en nuestro análisis, porque a través de su aplicación depende el logro de los objetivos propuestos por el distrito.

De acuerdo a lo recomendado en el capítulo II, la comunicación debe seguirse de manera ascendente y cruzada para determinar si la información se captó como era la intención del emisor ya que va de los subordinados a las jefaturas y sube por la dirección ejecutiva, es de índole no directa y se encuentra en medios organizacionales democráticos y participativos y se puede dar de la siguiente manera:

- Sistemas de sugerencias;
- Sesiones de asesoría;
- Procedimientos de apelaciones y quejas;
- Denuncias ;
- Reuniones de grupo;
- Política de puertas abiertas.

Este tipo de comunicación es bueno aplicarlo por que acelera el flujo de información para mejorar el entendimiento y coordinar esfuerzos a la consecución de los objetivos.

Debido a que es importante, intercambiar las ideas, valores entre jefes y colaboradores, se presenta un formato de comunicación bilateral que contiene factores en relación a la actuación de su jefe inmediato.

El encargado para aplicar dicho formato será la Sub-gerencia de Recursos Humanos o el Director Ejecutivo del Distrito.

Califique según las siguiente tabla de acuerdo a su propia satisfacción respecto a las características de sus jefes:

<b>Categorías:</b>	En extremo satisfactorio:	5
	Muy satisfactorio:	4
	Satisfactorio:	3
	Poca satisfactorio:	2
	Insatisfactorio:	1

Dirigido a: \_\_\_\_\_  
(Nombre del Jefe Inmediato)

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Si lo desea, anote su nombre: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto del evaluador: \_\_\_\_\_

Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

**A) ADMINISTRACIÓN:**

- 1) Fijación y seguimientos de objetivos; \_\_\_\_\_
- 2) Organización de su trabajo y del mío; \_\_\_\_\_
- 3) Dirección de su equipo; \_\_\_\_\_
- 4) Cantidad de trabajo que me delega; \_\_\_\_\_
- 5) Coordinación con otros departamentos; \_\_\_\_\_
- 6) Ecuanimidad en el trabajo bajo presión; \_\_\_\_\_
- 7) Control de su tiempo; \_\_\_\_\_
- 8) Efectividad de lograr resultados esperados. \_\_\_\_\_

**B) RELACIONES HUMANAS:**

- 1) Facilidad para comunicarse conmigo; \_\_\_\_\_
- 2) Claridad en sus expresiones verbales  
y escritas; \_\_\_\_\_
- 3) Frecuencia en que me transmite información; \_\_\_\_\_

- 4) Habilidad para escucharme ( comprensión ); \_\_\_\_\_
- 5) Apoyo y resolución de mis inquietudes; \_\_\_\_\_
- 6) Reconocimiento de mis logros; \_\_\_\_\_
- 7) Respeto a mi privacidad; \_\_\_\_\_
- 8) Tolerancia a mis errores; \_\_\_\_\_
- 9) Colaboración para conmigo y el equipo de  
trabajo; \_\_\_\_\_
- 10) Aceptación de mis opiniones y sugerencias; \_\_\_\_\_
- 11) Cuidado en su propia imagen. \_\_\_\_\_

**C) OTRAS CAPACIDADES:**

- 1) Análisis de situaciones; \_\_\_\_\_
- 2) Detección de posibles problemas; \_\_\_\_\_
- 3) Toma de decisiones acertadas; \_\_\_\_\_
- 4) Calidad en su propio trabajo; \_\_\_\_\_
- 5) Iniciativa y creatividad; \_\_\_\_\_
- 6) Dominio de su puesto; \_\_\_\_\_

**Suma:** \_\_\_\_\_

**TABLA DE VALUACIÓN**

<b>Categoría</b>	<b>Intervalo de Medición</b>	<b>Indicadores</b>
A	De 100 a 125	Comunicación Excelente
B	De 80 a 99	Comunicación muy satisfactoria
C	De 60 a 79	Comunicación Satisfactoria
D	De 30 a 59	Comunicación regular
E	Menos de 30	Mala comunicación

**Calificación:** \_\_\_\_\_

Comentarios del evaluador:

---

---

Recomendaciones:

---

---

Comentarios del trabajador:

---

---

Recomendaciones:

---

---

**Firma jefe inmediato**

**Firma del trabajador**

**Firma del encargado de la evaluación**

**7. Liderazgo:**

De acuerdo al estudio realizado; se determinó que en relación a la naturaleza del distrito y a las necesidades que este presenta, se necesita un liderazgo participativo; en el que se estimule a los empleados a que acepten responsabilidades y tomen decisiones por si mismos, tener la habilidad de crear un clima de apoyo, que mejoren el desempeño y la capacidad de los empleados.

Para identificar el grado de participación de las diferentes jefaturas que posee la institución municipal se presenta a continuación un formulario que será distribuido y analizado por el Departamento de Recursos Humanos.

**GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE  
PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS**

**Distrito N°:** \_\_\_\_\_

**Encargado de la evaluación:** Área de Recursos Humanos

**Puestos de trabajo que participan:** Dirección Ejecutiva

Jefes de departamento

Coordinadores de área

Antes de llevar a cabo la evaluación, la persona encargada deberá reunirse previamente con las jefaturas que participan, para discutir la importancia que tiene la relación jefe-empleado; y además evacuar las posibles dudas que pueden surgir en el desarrollo de la misma.

**CRITERIOS PARA EVALUAR:**

1. Consideración de la sugerencias proporcionadas por los subalternos;
2. Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones;
3. Capacidad de los subalternos en el desarrollo de las actividades;
4. Practica el trabajo en equipo;
5. La participación en el trabajo funciona con la mayoría de empleados;
6. Practica la participación en el desarrollo de las actividades;
7. La mayoría de los empleados prefieren realizar actividades más interesantes;
8. Los resultados de la participación en la realización de actividades son satisfactorios;

9. La participación en la toma de decisiones proporciona resultados de mejor calidad;
10. Utilización de la participación para manipular a los subalternos;
11. Seguridad en el trabajo;
12. Uso de autoridad para ser un líder de equipo y no un controlador;
13. Apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación;
14. Aprovechamiento de oportunidades que ayuden a practicar las técnicas participativas;
15. Disposición a ser participativos;
16. Los trabajadores menos calificados poseen sentido de realización de las tareas;
17. Ambición en la mayoría de empleados;
18. Confianza en el nivel de autocontrol que posee el grupo de trabajo en la realización de las tareas;
19. Interés de los subalternos en conocer las metas de la organización;
20. Interés en el desarrollo y crecimiento del grupo de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro en donde se colocarán los resultados del formulario para la identificación del grado de participación de las jefaturas que forman el Distrito N° 1; por medio de cuatro categorías de evaluación las cuales se colocarán en cada uno de los paréntesis que aparecen junto a los criterios establecidos.

Al final se sumará y se colocará la calificación, la cual se ubicará en la tabla de valuación para poder determinar el grado de participación que tiene el jefe en la realización de actividades conjuntamente con su grupo de trabajo.

**FORMULARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE  
PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS  
DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre de la jefatura: \_\_\_\_\_

Distrito N°: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**II. OBJETIVO:**

El propósito de este formulario es determinar hasta que grado las jefaturas permitirán la participación con su grupo de trabajo en el desarrollo de las actividades laborales.

**III. INDICACIONES:**

Coloque el número apropiado según su criterio usando las siguientes alternativas:

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| 1 = Nunca    | 3 = Generalmente |
| 2 = Rara vez | 4 = Casi siempre |

**IV. PREGUNTAS**

1. ¿En realidad valoro las sugerencias que recibo de mis subordinados? \_\_\_\_\_
2. ¿Procuro planear ocasionalmente la participación de los subordinados en la toma de decisiones? \_\_\_\_\_
3. ¿Mis subordinados son generalmente capaces y competentes en el desarrollo de las tareas? \_\_\_\_\_
4. ¿Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la participación en equipo? \_\_\_\_\_

5. ¿Mis subordinados piensan que generalmente práctico la participación en el desarrollo de las actividades? \_\_\_\_\_
6. ¿La participación con el grupo de trabajo funciona con la mayor parte de los empleados? \_\_\_\_\_
7. ¿La mayoría de los empleados preferirían tener actividades más interesantes? \_\_\_\_\_
8. ¿Cuándo participo con los subalternos en la realización de las actividades los resultados son satisfactorios? \_\_\_\_\_
9. ¿En realidad creo que la participación da como resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que yo podría tomar, si actuara solo? \_\_\_\_\_
10. ¿Algunos jefes utilizan la participación simplemente como una forma de manipular a los empleados? \_\_\_\_\_
11. ¿Me siento seguro de mi trabajo? \_\_\_\_\_
12. ¿En realidad uso mi trabajo como jefe para ser un líder de equipo y no como un controlador? \_\_\_\_\_

13. ¿Trato de dar capacitación y apoyo a mis subalternos para que se involucren en el proceso de participación? \_\_\_\_\_
14. ¿Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que ayudan a practicar mejor las técnicas participativas? \_\_\_\_\_
15. ¿La mayoría de las jefaturas pueden aprender a ser participación, si están dispuestos a hacerlo? \_\_\_\_\_
16. ¿Hasta el trabajador menos calificado, busca un significado y una realización en el trabajo diario? \_\_\_\_\_
17. ¿La mayor parte de los empleados tienen un alto nivel de ambición? \_\_\_\_\_
18. ¿Para la mayoría de las tareas, puedo confiar en que mi grupo de trabajo ejecutará un autocontrol? \_\_\_\_\_
19. ¿Mis subalternos están interesados y quieren conocer las metas de la organización? \_\_\_\_\_
20. ¿En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subalternos? \_\_\_\_\_

**Suma:** \_\_\_\_\_

TABLA DE VALUACIÓN

Categoría	Intervalo de Medición	Indicadores	Escala de Medición
A	De 55 a 76	Muy buen grado de participación	(4) Muy bueno
B	De 35 a 54	Buen grado de participación	(3) Bueno
C	De 20 a 35	Regular grado de participación	(2) Regular
D	Menos de 20	Falta de participación	(1) Deficiente

**Calificación:** \_\_\_\_\_

Comentarios del evaluador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios del subalterno: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma del jefe inmediato**

**Firma del subalterno**

**Firma del evaluador**

## **8. Infraestructura Física**

La infraestructura física es otro de los elementos que están relacionados con el desempeño de los empleados, ya que existe interdependencia de factores organizacionales para realizar su trabajo.

La instalación física del Distrito N°1, debe cambiarse en su totalidad y; para ello, se sugiere seguir los siguientes lineamientos:

- Revisión de la distribución física. El agrupamiento de actividades y personas en las instalaciones del Distrito N° 1, no hace posible desarrollar las actividades con normalidad; conviene entonces adecuar las instalaciones por departamento con sus unidades respectivas para atender con prontitud a los contribuyentes.

Además, debe buscarse un edificio más amplio para prevenir desastres y riesgos de accidentes de trabajo.

- Espacio físico en el área de trabajo. Comprende el área de trabajo que se le asigna al trabajador de acuerdo al desarrollo de sus actividades.
- La iluminación en el área de trabajo. Para el buen desempeño del empleado, se debe tener suficiente

iluminación; así como equipos de protección para evitar enfermedades visuales.

- La ventilación es un componente importante para la salud y satisfacción en el puesto de trabajo. Instalar aire acondicionado en las instalaciones del Distrito N° 1.

- Ornato y limpieza. En este factor, es necesario hacer una verificación de limpieza cada semana; incluso para determinar necesidades de infraestructura. Después de realizar el recorrido de verificación, el jefe o el encargado de los ordenanzas deberá orientar y explicar las unidades donde se requiere mejorar la limpieza, ya que forman parte de la imagen que el Distrito representa a los contribuyentes.

- También considerar la ubicación por los ruidos u otros factores que afectan el normal desempeño de las actividades diarias del personal.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACION**

Con el propósito de hacer efectivo el modelo de evaluación de clima organizacional, se ha diseñado un plan de implementación que contiene las actividades a realizar, los recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para el cumplimiento del modelo. Este plan deberá ser elaborado por la Sub-gerencia de Recursos Humanos o encargados de la unidades a fines.

### **1- Objetivos**

- Describir las actividades que se pretenden ejecutar en el modelo;
- Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo;
- Definir los mecanismos de control que permitan fortalecer aquellas dificultades que se presenten durante la implementación del modelo.

### **2- Actividades a realizar**

#### **• Presentación**

El documento se entregará a la Dirección Ejecutiva para que sea discutida la validez del mismo en conjunto con las diferentes jefaturas y coordinadores de área.

- **Aprobación**

Al haber analizado las opiniones sobre la propuesta, se someterá a votación para su aprobación.

- **Reproducción y distribución**

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el clima organizacional.

- **Asignación de jefes para que evalúen el clima**

En este apartado se deberá formar y ratificar una comisión por jefes y/o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el modelo.

- **Capacitación para los jefes y/o personas que ejercen puestos funcionales sobre clima organizacional.**

Esta actividad se refiere a que las personas que sean seleccionadas para la implementación del modelo, recibirán una capacitación sobre todos aquellos elementos teóricos-prácticos del clima organizacional.

- **Puesta en marcha y evaluación de resultados**

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el modelo evaluando los resultados parciales que se obtienen, para identificar fortalezas y debilidades, y hacer las correcciones respectivas.

### **3. Recursos**

- **Recursos humanos**

Es indispensable contar con recurso humano calificado para la comisión que se formará, adicionalmente se necesita contratar profesionales para exponer y organizar las mesas de trabajo contempladas en las dos sesiones de capacitación dirigidas a los jefes y personal administrativo. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación del modelo.

- **Recursos materiales**

Para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional, se necesitan los materiales siguientes: equipo informático,

mobiliario y equipo de oficina, papelería y transporte para movilizarse de una unidad a otra.

En cuanto al espacio físico se necesita una oficina y sala de reuniones.

Es necesario aclarar que el Distrito ya cuenta con estos recursos, por lo que no se necesita un desembolso adicional.

**• Recursos financieros**

Para la ejecución de este proyecto, es de suma importancia la asignación presupuestaria al Distrito N° 1 o a la sub-gerencia de Recursos Humanos. En ese sentido es necesario distribuir adecuadamente los recursos a través de las actividades que se pretende realizar. A continuación se presenta el presupuesto de gastos que refleja el monto que se requiere para implementar el modelo:

## PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	TOTAL
<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>		
Exponente	\$ 1, 142.86	\$ 2,285.72
Responsable	\$ 160.00	\$ 320.00
<b><u>RECURSOS TÉCNICOS</u></b>		
Alquiler de local	\$ 400.00	\$ 800.00
Alquiler de retroproyector	\$ 160.00	\$ 320.00
Alquiler de mobiliario	\$ 188.80	\$ 377.60
<b><u>RECURSOS MATERIALES</u></b>		
Material didáctico	\$ 128.00	\$ 256.00
Material impreso	\$ 106.20	\$ 212.40
Impresión de diplomas	\$ 47.20	\$ 94.40
<b><u>OTROS GASTOS</u></b>		
Refrigerio	\$ 248.00	\$ 496.00
<b><u>RESERVA</u></b>		
Imprevistos	\$ 160.00	\$ 320.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2, 741.06</b>	<b>\$ 5,482.12</b>

## DETALLE DE GASTOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CONCEPTO	COSTO POR SABADO	COSTO MENSUAL
<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>		
Exponente	\$ 285.71	\$ 1, 142.86
Responsable	\$ 40.00	\$ 160.00
<b><u>RECURSOS TECNICOS</u></b>		
Alquiler de local	\$ 100.00	\$ 400.00
Alquiler de retroproyector	\$ 40.00	\$ 160.00
Alquiler de mobiliario	\$ 47.20	\$ 188.80
Sillas 59 a \$ 0.20 c/u		
Mesas 20 a \$ 0.27 c/u		
Manteles a \$ 0.20 c/u		
<b><u>RECURSOS MATERIALES</u></b>		
<b>Material didáctico</b>		
Pizarra acrílica \$ 8.00	\$ 32.00	\$ 128.00
Papel bond 2 resmas \$ 6.00		
Borrador 2 a \$ 1.00 c/u		
Plumones 10 a \$ 1.00 c/u		
Bolígrafos 60 a \$ 0.14 c/u		
Folders 60 a \$ 0.11 c/u		
<b>Material impreso</b>		
Folletos 59 a \$ 0.40 c/u	\$ 26.55	\$ 106.20
Formularios 59 a \$ 0.05 c/u		
Impresión de diplomas 59 a \$ 0.80 c/u	-	\$ 47.20
<b><u>OTROS GASTOS</u></b>		
Refrigerio 62 a \$ 1.00 c/u	\$ 62.00	\$ 248.00
<b><u>RESERVA</u></b>		
Imprevistos	\$ 40.00	\$ 160.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$673.46</b>	<b>\$ 2, 741.06</b>

**4- Mecanismo de control**

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán las personas que conforman la comisión del clima organizacional en la cual se nombrará un coordinador general.

**5- Retroalimentación**

Debido a que la evaluación es para identificar aquellos elementos que están incidiendo en el rendimiento laboral de los empleados, es necesario corroborar los resultados obtenidos por si surgen dudas con respecto a la validez de las respuestas obtenidas. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación.

**6- Cronograma de actividades**

Se pretende iniciar la implementación del modelo de evaluación según el cronograma que se presenta a continuación:

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE  
EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OCTUBRE/2002**

N°		Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Modelo a la Dirección Ejecutiva.																
2	Aprobación del Modelo.																
3	Adquisición de recursos.																
4	Reproducción y Distribución del formulario.																
5	Asignación de jefes para evaluar clima.																
6	Capacitación a la comisión de Clima Organizacional.																
7	Recopilación de la información a empleados.																
8	Tabulación y análisis de resultados.																
9	Presentación de resultados.																
10	Puesta en marcha del modelo de evaluación.																

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- 📖 Desler, Gary, Administración de Personal, 6° Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- 📖 Iglesias Mejia, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajo de Investigación monográficos o tesis, 3° Edición.
- 📖 Koontz, Harold, Administración, 9° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1990.
- 📖 Lawler, Edward E, Cómo Recompensar la Excelencia, Última Edición, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2001.
- 📖 Océano, Diccionario de Sinónimos y Antónimos, 1° Edición, Editorial Océano, España, 1998.
- 📖 Océano, Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, 1° Edición, Editorial Océano, España, 1998.
- 📖 Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7° Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- 📖 Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, 3° Edición, Ediciones Alfa omega, Chile, 1999.
- 📖 Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 2° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1998.

📖 Werther, Willian, Administración de Personal, 4° Edición, Editorial Mc Graw- Hill, México, 1999.

📖 Stoner, James, Administración, 6° Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1996.

### TRABAJO DE GRADUACIÓN

📁 Urías González, Mirna Cristela y otros, Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, Universidad de El Salvador, 2001.

📁 Cruz Pérez, Marta Alicia y otros, Diseño de Herramientas Técnicas para la función de Administración de Recurso Humano de los Supermercados Selectos del área metropolitana de San Salvador, Universidad de El Salvador, 1999.

### OTROS

📁 Apuntes de Administración de Personal I, 2000.

📁 Folleto de Descentralización de Servicios Municipales, 1999.

📁 Trabajo de Investigación de Organización y Método, 1995.

📁 Apuntes de Sistemas Organizacionales, 1998.

📁 [www.calidad.org/articles/dec97/arpdec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/arpdec97.htm)

ANEXOS

## ANEXO N° 1

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

### Cuestionario dirigido a los empleados del Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador.

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información del Clima Organizacional de la Institución y agradecemos de antemano su fina y amable colaboración.

Toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad, pues sólo persigue fines académicos para ayudar al Distrito N° 1 con los resultados obtenidos de la investigación.

#### Instrucciones:

Por favor señale con una "X" donde se le indica, o responda libremente a las alternativas que se le solicitan.

Elemento 1. Estructura Organizativa

En este componente se evalúan seis aspectos relacionados con la organización de la institución los cuales son: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

- 1- ¿Considera usted que las tareas que se han asignado están acordes con su grado académico?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )  
En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 2- ¿Cree usted que las funciones que desempeña están relacionadas con el departamento en que labora?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )  
En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 3- ¿Conoce usted cómo están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución?

Si ( ) No ( )

- 4- ¿Tiene usted la facultad de tomar decisiones cuando se le presenta algún inconveniente, sin el consentimiento de su jefe inmediato?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

- 5- ¿Considera usted que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

Si ( ) No ( )

- 6- ¿Le han definido a usted sus funciones por medio de procedimientos escritos, con el fin de facilitar su desempeño personal dentro del área de trabajo?

Si ( ) No ( )

Elemento 2. Valores y actitudes

En este componente se evalúan los valores, principios y creencias que los empleados poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

- 1- ¿Se promueven por parte de las jefaturas valores y principios que mejoren la convivencia entre los empleados de la institución?

Si ( ) No ( )

- 2- ¿Cuando existe algún inconveniente en un procedimiento mal elaborado, asume usted la responsabilidad ante sus superiores?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

- 3- ¿Le proporciona ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que se le presente en la realización de su trabajo?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

- 4- ¿Existe equidad en el trato que su jefe inmediato da al personal que labora bajo su cargo?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

Elemento 3. Satisfacción con el puesto.

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con su puesto de trabajo.

1- ¿Está usted satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

2- ¿La institución da la oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tenga?

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

3- ¿El equipo proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de las tareas?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

4- ¿Considera usted que su salario está acorde a las actividades asignadas por la institución?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

5- ¿La inestabilidad laboral en la institución le provoca a usted lo siguiente?

Incertidumbre ( ) Bajo rendimiento laboral ( )

Conflictos laborales ( ) Otros ( )

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elemento 4. Relaciones interpersonales.

En este componente se evalúa el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo que se viven en la institución.

- 1- ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 2- ¿Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 3- ¿La institución promueve el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 4- ¿En su opinión las personas con un grado académico elevado están en puestos de acuerdo a su preparación?

Si ( ) No ( )

- 5- ¿Es frecuente en esta institución los comentarios que afectan negativamente la imagen y dignidad de las personas?

Si ( ) No ( )

- 6- ¿Cómo califica la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo?

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( )

Deficiente ( )

Elemento 5. Prestaciones.

En este componente se evalúan los programas de desarrollo y capacitación que proporciona la institución a los empleados.

1- ¿Existe en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

Si ( ) No ( )

Si la respuesta es afirmativa, puede mencionar cuáles son:

---

---

---

2- ¿La institución ofrece programas de desarrollo y capacitación permanente a los empleados?

Si ( ) No ( )

3- ¿Considera usted que los programas de capacitación que proporciona la institución van acorde con su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

4- ¿La institución cuenta con personal especializado en mantener la salud física y mental de los empleados?

Si ( ) No ( )

5- ¿Dentro de la institución existen programas de recreación en donde participe su núcleo familiar?

Si ( ) No ( )

Elemento 6. Comunicación.

En este componente se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución.

1- ¿La comunicación que se da dentro de la institución es clara y concreta?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

2- ¿Los canales de comunicación son utilizados oportunamente?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

3- ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

Reuniones informativas ( ) Boletines ( )

Circulares ( ) Otros ( ) explique:

---

---

4- ¿Cree usted que la institución se interesa por conocer las necesidades de los empleados?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

Elemento 7. Liderazgo.

En este componente se evalúan aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que posee dicha institución.

1- ¿Su jefe ayuda a resolver las inquietudes de los empleados participando en la realización de las tareas?

Si ( )                      No ( )                      Ocasionalmente ( )

2- ¿Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Si ( )                      No ( )

3- ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Muy buena ( )                      Buena ( )                      Regular ( )

Deficiente ( )

4- ¿Considera usted que su jefe inmediato posee una calidad académica adecuada al puesto que desempeña?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )                      Totalmente en desacuerdo( )

5- ¿Cree usted que su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Si ( )                      No ( )

Elemento 8. Infraestructura física.

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

- 1- ¿Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 2- ¿La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 3- ¿Considera usted que la ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 4- ¿Existen interferencias de ruidos provocados por automotores, u otro factor que no permitan la concentración para la ejecución de sus labores?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

- 5- ¿Se siente usted satisfecho con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo( )

## ANEXO N° 2

### TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DISTRITO N° 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

#### Elemento N° 1. Estructura Organizativa

En este componente se evaluaron seis aspectos relacionados con la organización de la institución los cuales son: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

#### Pregunta N° 1

¿Considera usted que las tareas que se le han asignado están acordes con su grado académico?

**Objetivo:** Conocer las tareas asignadas por la institución que van acordes a la preparación académica de los empleados.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	10	83.00	24	50.00
De acuerdo	2	17.00	14	29.00
En desacuerdo	-	-	8	17.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 100% de los jefes encuestados consideran que las tareas asignadas a sus subordinados están relacionadas con el grado académico que cada uno posee; y el 79% de los empleados coinciden con las afirmaciones dadas por las jefaturas y un 21% está en desacuerdo en las afirmaciones antes mencionadas; se podría interpretar que la institución con frecuencia, realiza una evaluación previa al personal para la distribución de tareas.

### Pregunta N° 2

¿Cree usted que las funciones que desempeña están relacionadas con el departamento en que labora?

**Objetivo:** Conocer las funciones asignadas a cada uno de los empleados que están relacionadas con el departamento en que laboran.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	11	92.00	29	61.00
De acuerdo	1	8.00	16	33.00
En desacuerdo	-	-	3	6.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	-	-
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del total de las jefaturas encuestadas el 100% están de acuerdo en que las funciones asignadas se relacionan con el departamento al que pertenecen, así como también el 94% de los empleados comparten dicha opinión ; por lo que se puede decir, que existe coordinación por parte de los jefes en el momento de asignar actividades a cada una de las áreas que conforman esta entidad municipal.

**Pregunta N° 3**

¿Conoce usted como están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución?

**Objetivo:** Saber si los empleados conocen como están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución.

**Cuadro N° 3**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	11	92.00	29	61.00
No	1	8.00	17	35.00
No contestó	-	-	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 92% de las jefaturas conocen como está distribuida jerárquicamente la institución, criterio que es compartido por el 61% de los empleados y un 35% opinan lo contrario; por lo que se puede decir que la entidad municipal no da a conocer al personal como están distribuidos los diferentes niveles jerárquicos en su totalidad.

#### Pregunta N° 4

¿Tiene usted la facultad de tomar decisiones cuando se le presenta algún inconveniente sin el consentimiento de su jefe inmediato?

**Objetivo:** Conocer el grado de autoridad que tiene el empleado para la toma de decisiones, en el momento que se presenta algún inconveniente.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	6	50.00	16	33.00
No	-	-	12	25.00
Ocasionalmente	6	50.00	20	42.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Los datos obtenidos reflejan que el 50% de los jefes encuestados dan oportunidad de tomar decisiones en cualquier momento que se requiera, mientras que el 50% opinan en algunas ocasiones, opinión que es compartida por el 42% de los empleados y un 33% expresan que se les delega autoridad cuando se les presenta alguna dificultad en su área de trabajo, aunque un 25% opinaron lo contrario; lo que refleja que existe un nivel de confianza entre jefe y subordinados para la toma de decisiones.

### Pregunta N° 5

¿Considera usted que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

**Objetivo:** Determinar el grado de confianza que se tiene para la ejecución de las tareas entre jefes y empleados.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	9	75.00	23	48.00
No	3	25.00	24	50.00
Ocasionalmente	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 75% de los jefes consideran que existe una adecuada coordinación de tareas en las áreas de trabajo, mientras que el 25% de las jefaturas y el 50% de los empleados afirman lo contrario; lo que refleja que no existe un control por parte de los superiores en el desarrollo de las actividades que realizan los subalternos.

### Pregunta N° 6

¿Le han definido a usted sus funciones por medio de procedimientos escritos con el fin de facilitar su desempeño personal dentro del área de trabajo?

**Objetivo:** Conocer las herramientas de control que utiliza la institución para facilitar el desarrollo de las funciones a los empleados.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	7	58.00	24	50.00
No	5	42.00	23	48.00
Ocasionalmente	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del 100% de las jefaturas encuestadas, el 58% expresaron que existen herramientas de control que contribuyen a facilitar el desarrollo adecuado de las funciones; de igual manera el 50% de los empleados están de acuerdo con las respuestas obtenidas por los jefes y un 48% opinan lo contrario; por lo tanto en la institución no están totalmente definidas las funciones y/o procedimientos por escrito a los empleados.

## **Elemento N° 2. Valores, actitudes y aptitudes**

En este componente se evalúan los valores, principios y creencias que los empleados poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

### **Pregunta N° 1**

¿Se promueve por parte de las jefaturas valores y principios que mejoren la convivencia entre los empleados de la institución?

**Objetivo:** Conocer los valores y principios que se promueven en la institución para mejorar el ambiente laboral entre jefe y empleados.

**Cuadro N° 1**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>JEFES</b>		<b>EMPLEADOS</b>	
	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Si	6	50.00	9	19.00
No	5	42.00	37	77.00
No contestó	1	8.00	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de los jefes y el 19% de los subalternos que se encuestaron opinaron que en la institución se promueven valores y principios, mientras que un 42% de las jefaturas y un 77% de los empleados expresaron que no se promueven, por lo que se puede afirmar que existe una contradicción de opiniones entre superiores y subordinados ya que no tienen un verdadero interés en proporcionar a sus miembros los elementos necesarios para crear un ambiente de confianza y seguridad.

## Pregunta N° 2

¿Cuándo existe algún inconveniente en un procedimiento mal elaborado, asume usted la responsabilidad ante su superiores?

**Objetivo:** Conocer la responsabilidad que tiene el empleado ante su superiores por algún procedimiento mal elaborado.

**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	10	83.00	31	65.00
No	-	-	3	6.00
Ocasionalmente	-	-	12	25.00
No contestó	2	17.00	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos por las jefaturas el 83% refleja que asumen la responsabilidad cuando se comete algún mal procedimiento y el 65% de los empleados expresaron que se hacen responsables ante cualquier inconveniente que se presente, mientras que un 25% lo hace de forma ocasional, y un 6% opina lo contrario, lo que significa que asumen responsabilidad, tanto jefes como empleados.

### Pregunta N° 3

¿Le proporciona ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que se le presenten en la realización de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer el grado de cooperación que existe entre compañeros, cuando se presenta alguna dificultad.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	10	83.00	37	77.00
No	-	-	1	2.00
Ocasionalmente	1	9.00	8	17.00
No contestó	1	8.00	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 83% de los jefes proporciona ayuda a su grupo de trabajo cuando la necesitan, opinión que es compartida por el 77% de los empleados encuestados, aunque el 17% lo hace algunas veces y 4% se negó a responder; lo que demuestra que en la institución se promueve con frecuencia, la colaboración y solidaridad en el desarrollo de las tareas entre todos los miembros.

#### Pregunta N° 4

¿Existe equidad en el trato que su jefe inmediato da al personal que labora bajo su cargo?

**Objetivo:** Conocer las preferencias por parte del jefe inmediato hacia un determinado grupo de empleados.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	3	25.00	9	19.00
De acuerdo	7	58.00	18	37.00
En desacuerdo	1	8.00	11	23.00
Totalmente en desacuerdo	1	8.00	7	15.00
No contestó	-	-	3	6.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del total de encuestados, el 83% de los jefes respondieron que si existe equidad en el trato que le dan al personal que labora bajo su cargo, y el 56% de los empleados comparten dicha opinión, mientras que el 16% de las jefaturas y el 38% manifestaron lo contrario; lo que significa que no hay afinidad en la relaciones laborales entre jefe y empleados.

### Elemento 3. Satisfacción con el puesto

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con su puesto de trabajo.

#### Pregunta N° 1

¿Está usted satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar la satisfacción que tiene el empleado con su puesto de trabajo.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	8	67.00	33	69.00
De acuerdo	4	33.00	11	23.00
En desacuerdo	-	-	3	6.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De la información obtenida el 100% de los jefes contestaron estar satisfechos con las actividades laborales que realiza en su puesto de trabajo; por otra parte el 92% de los empleados coincidieron con las respuestas dadas por las jefaturas, sin embargo un 8% de los empleados están en desacuerdo con las afirmaciones dadas anteriormente; lo que significa que existe satisfacción de las tareas que realizan tanto de los superiores como de los subordinados.

## Pregunta N° 2

¿Los ejecutivos de esta institución promueven ascensos de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tiene?

**Objetivo:** Saber las oportunidades que los ejecutivos promueven a los empleados a un puesto de trabajo según la capacidad y experiencia.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	1	8.00	7	15.00
No	4	33.00	26	54.00
Ocasionalmente	7	59.00	15	31.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 59% de los jefes y un 31% de los empleados encuestados respondieron que la institución promueve ascensos de manera ocasional, mientras que un 33% de las jefaturas y un 54% de los subordinados expresaron lo contrario, lo que demuestra que la organización no se preocupa por evaluar periódicamente a su personal para darles la oportunidad de mejorar sus expectativas a aquellas personas que tienen la capacidad de desempeñarse en un mejor puesto trabajo y a la vez beneficiar a la institución con los aportes que le puedan proporcionar.

### Pregunta N° 3

¿El equipo proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de las tareas?

**Objetivo:** Conocer si la institución proporciona al personal el equipo adecuado para la realización de las tareas.

**Cuadro N° 3**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	-	-	6	12.00
De acuerdo	4	33.00	14	29.00
En desacuerdo	6	50.00	18	38.00
Totalmente en desacuerdo	2	17.00	8	17.00
No contestó	-	-	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 67% de los jefes y el 55% de los empleados no están de acuerdo con el equipo que proporciona la institución en las diferentes áreas, sin embargo un 33% de las jefaturas y un 41% opinan lo contrario; lo que quiere decir que existe una insatisfacción tanto los superiores como los subalternos, ya que no cuentan con el equipo adecuado para desempeñar sus funciones.

#### Pregunta N° 4

¿Considera usted que su salario está acorde a las actividades asignadas por la institución?

**Objetivo:** Conocer los salarios de los empleados que van de acuerdo a las actividades que son asignadas por las jefaturas.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	-	-	1	2.00
De acuerdo	3	25.00	3	6.00
En desacuerdo	3	25.00	23	48.00
Totalmente en desacuerdo	6	50.00	21	44.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 75% de los jefes manifiestan que el salario devengado no esta acorde a las actividades que ellos realizan en la institución y el 25% contestaron lo contrario, por otra parte el 92% de los empleados expresaron no estar satisfechos con su salario, lo que significa que en esta organización no cumplen con las políticas salariales establecidas para cada uno de los puestos de trabajo.

### Pregunta N° 5

¿La inestabilidad laboral en la institución le provoca a usted lo siguiente: Incertidumbre, bajo rendimiento, conflictos laborales, otros.

**Objetivo:** Conocer el grado de inestabilidad laboral que influye en el rendimiento de los empleados.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Incertidumbre	3	25.00	27	56.00
Bajo rendimiento laboral	-	-	4	8.00
Conflictos laborales	2	17.00	3	6.00
Otros	6	50.00	9	19.00
No contestó	1	8.00	5	11.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Los datos obtenidos reflejan que el 50% de los jefes opinaron que la inestabilidad laboral en esta institución les provoca preocupación, desilusión e inseguridad, por otra parte el 56% de los empleados expresaron que esta situación les ocasiona un ambiente de incertidumbre; mientras que en la alternativas otros respondieron que existe una inestabilidad laboral, preocupación por los cambios, desilusión y otros expresaron no preocuparse, lo que significa que afecta en gran medida el normal desempeño del personal en su área de trabajo.

#### **Elemento 4. Relaciones Interpersonales**

En este componente se evalúa el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo que se viven en la institución.

##### **Pregunta N° 1**

¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

**Objetivo:** Determinar el ambiente laboral que influye para el logro de las metas de la institución.

**Cuadro N° 1**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>JEFES</b>		<b>EMPLEADOS</b>	
	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	-	-	3	6.00
De acuerdo	6	50.00	10	21.00
En desacuerdo	6	50.00	26	54.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	8	17.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de los jefes consideran que el ambiente laboral es el adecuado para el desarrollo de las actividades y un 50% están en desacuerdo, por otra parte el 27% de los empleados expresaron que el ambiente que en ésta institución se percibe, es agradable; mientras que el 71% opinaron lo contrario, por lo que se puede decir que en esta organización no existe una evaluación constante sobre los factores que están incidiendo en el rendimiento de los empleados para el logro de las metas.

**Pregunta N° 2**

¿Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Conocer el grado de confianza y respeto que tienen los empleados dentro de la institución.

**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	1	8.00	18	38.00
De acuerdo	10	84.00	16	33.00
En desacuerdo	1	8.00	11	23.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	3	6.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 92% de los jefes que se encuestaron respondieron que en ésta entidad municipal existe confianza y respeto entre los miembros que la conforman, opinión que es compartida por el 71% de los subalternos; sin embargo un 29% de los empleados y un 8% de las jefaturas están en desacuerdo; lo que demuestra que dentro de la organización hay buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

### Pregunta N° 3

¿La institución promueve el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Conocer si la institución promueve el trabajo en equipo.

**Cuadro N° 3**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	4	33.00	13	27.00
De acuerdo	6	50.00	22	46.00
En desacuerdo	2	17.00	7	15.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	6	12.00
Total	12	100.00	48	100%

**Comentario:** Del total de los jefes encuestados, el 83% opinaron promover el trabajo en equipo, de igual manera el 73% de los empleados afirman estar de acuerdo con dicha opinión; mientras que un 17% de las jefaturas y un 27% de los subordinados opinaron lo contrario; por lo que se puede afirmar que la institución se interesa en crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros se involucren en el logro de las metas propuestas.

#### Pregunta N° 4

¿En su opinión, las personas con un grado académico elevado están en puestos de acuerdo a su preparación académica?

**Objetivo:** Identificar los empleados que están desempeñando puestos de trabajo de acuerdo a su preparación académica.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	5	42.00	12	25.00
NO	6	50.00	33	69.00
Ocasionalmente	1	8.00	-	-
No contestó	-	-	3	6.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De la información obtenida, el 42% de los jefes expresaron que el personal que labora se está desempeñando de acuerdo a su preparación académica y un 50% opina lo contrario; el 25% de los empleados contestaron que se toma en cuenta su grado académico, no obstante un 69% esta en desacuerdo; lo que significa que tanto las jefaturas como los empleados consideran que la institución no evalúa la preparación académica de forma adecuada al momento de reclutar y seleccionar al personal.

### Pregunta N° 5

¿ Es frecuente en esta institución los comentarios que afectan negativamente la imagen y dignidad de las personas?

**Objetivo:** Determinar si en la institución se dan comentarios que puedan afectar de forma negativa a terceras personas.

**Cuadro N° 5**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	10	83.00	36	75.00
NO	2	17.00	11	23.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 83% de los jefes respondieron que dentro de la institución se dan comentarios negativos que afectan la imagen y dignidad de sus miembros, dicha opinión coincide con los empleados encuestados; esto significa que el clima laboral que se vive en la institución se ve afectado porque ese tipo de comunicación afecta la moral interna, la dignidad e imagen de las personas, provocando desconcentración para realizar su trabajo.

**Pregunta N° 6**

¿Cómo califica la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo?

**Objetivo:** Conocer la relación laboral que existe entre jefe inmediato y su grupo de trabajo.

**Cuadro N° 6**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Muy buena	5	42.00	11	23.00
Buena	7	58.00	15	31.00
Regular	-	-	17	35.00
Deficiente	-	-	5	11.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** EL 58% de Los jefes contestaron que existe una buena relación entre jefaturas y subalternos. Del 100% de los empleados, el 54% comparten la opinión de los jefes y 46% expresaron que las relaciones laborales en la institución son regulares; por lo que se puede decir, que tanto los jefes como los empleados, les falta mucho que mejorar para poder manifestar cualquier inquietud relacionada con su trabajo.

### Elemento 5. Prestaciones

En este componente se evalúan los programas de desarrollo y capacitación que proporciona la institución a los empleados.

#### Pregunta N° 1

¿Existen en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

**Objetivo:** Conocer las prestaciones adicionales a las de la ley.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	5	42.00	11	23.00
NO	6	50.00	36	75.00
No contestó	1	8.00	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 75% de los empleados reconocen que no existen otras prestaciones a las establecidas por la ley, al igual que el 50% de los jefes; mientras que un 42% de las jefaturas y un 23% de los subordinados manifestaron tener otras prestaciones, en virtud de que realizan labores que ameritan que se le proporcionen, considerando estas como equipo de trabajo necesario. No obstante, existe algunas prestaciones como son créditos en despensa y seguro de vida.

## Pregunta N° 2

¿La institución ofrece programas de desarrollo y capacitación permanente a los empleados?

**Objetivo:** Conocer si la institución ofrece programas de desarrollo y capacitación a los empleados.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	6	50.00	18	38.00
NO	5	42.00	30	62.00
Ocasionalmente	1	8.00	-	-
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De la información obtenida, el 50% de los jefes afirmaron que la institución ofrece programas de capacitación a sus empleados, mientras que el 42% dijo lo contrario y un 8% opinó que rara vez los capacitan. Por otra parte el 62% de los empleados respondieron que no les proporcionan capacitación, por lo que es evidente que quienes dirigen esta institución municipal le dan mayor importancia a las jefaturas dejando de lado a la fuerza laboral que es la que está en contacto directo con las necesidades de la población.

### Pregunta N° 3

¿ Considera usted que los programas de capacitación que proporciona la institución van acordes a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los programas de capacitación que la institución ofrece a sus empleados están relacionados con su puesto de trabajo.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	2	17.00	8	17.00
De acuerdo	6	50.00	22	46.00
En desacuerdo	2	17.00	9	19.00
Totalmente en desacuerdo	1	8.00	5	10.00
No contestó	1	8.00	4	8.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del 100% de las jefaturas encuestadas, el 67% expresaron estar de acuerdo con los programas de capacitación que proporciona la institución, mientras que el 63% de los empleados comparten la misma opinión. El 29% de los empleados y un 25% de los jefes consideran no recibirlas. Así mismo, un 16% se abstuvo de contestar.

Por lo tanto, se puede afirmar que dichos programas no se relacionan en su totalidad en el puesto de trabajo para mejorar el desempeño laboral de esta entidad.

**Pregunta N° 4**

¿ La institución cuenta con personal especializado para mantener la salud física y mental de los empleados?

**Objetivo:** Saber si la institución cuenta con personal especializado en salud física y mental para mantener el bienestar de los empleados.

**Cuadro N° 4**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	2	17.00	9	19.00
NO	10	83.00	39	81.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del total de los encuestados, el 83% de los jefes expresaron que en esta institución no existen personas que se encarguen de mantener la salud física y mental de sus miembros, opinión que es compartida por el 81% de los empleados; lo que significa que no hay un interés por parte de la institución en proporcionar programas de capacitación en salud mental que beneficie el bienestar de los empleados.

**Pregunta N° 5**

¿ Dentro de la institución existen programas de recreación en dónde participe su núcleo familiar?

**Objetivo:** Conocer si la institución proporciona a los empleados programas que fomenten la recreación en familia.

**Cuadro N° 5**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	1	8.00	4	8.00
NO	11	92.00	44	92.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Según se observa en el cuadro, el 92% de jefes y empleados afirman que no existen programas de recreación en el cual puedan asistir el núcleo familiar por lo que se puede observar, que la institución no se preocupa por implementar programas de convivencia familiar, que contribuya a la motivación personal del empleado.

## Elemento 6. La comunicación

En este componente se evalúa, si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución.

### Pregunta N° 1

¿ La comunicación que se da dentro de la institución es clara y concreta?

**Objetivo:** Conocer si dentro de la institución la comunicación entre jefes y empleados es clara y concreta.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	1	8.00	7	15.00
De acuerdo	7	59.00	14	29.00
En desacuerdo	3	25.00	18	37.00
Totalmente en desacuerdo	1	8.00	9	19.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del 100% de las jefaturas encuestadas, el 67% opinó que hay claridad en la comunicación que se da con sus subalternos, mientras que el 56% de los empleados afirmó lo contrario. Además el 33% de los jefes expresó confusión en el flujo de información. Por lo que se puede decir, que dentro de esta institución no existe una buena comunicación entre jefe inmediato y su grupo de trabajo lo que afecta el ambiente que ahí se vive, así como también el normal funcionamiento de las actividades.

## Pregunta N° 2

¿ Los canales de comunicación son utilizados oportunamente?

**Objetivo:** Determinar los canales de comunicación que se utilizan oportunamente en la institución.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	-	-	5	10.00
De acuerdo	9	75.00	16	33.00
En desacuerdo	3	25.00	19	40.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	7	15.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del total de los encuestados, el 55% de los empleados dijo que los canales de comunicación son deficientes y un 25% opinó lo mismo, mientras que el 75% de los jefes manifestaron que la comunicación es compartida oportunamente con todas las áreas de coordinación. De lo anterior, se observa que existe una contradicción entre superiores y subordinados porque los canales de información no son dirigidos en el camino correcto.

### Pregunta N° 3

¿ Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

**Objetivo:** Identificar los medios que utiliza la institución para dar a conocer a los empleados los proyectos que se pretenden realizar.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Reuniones informativas	3	25.00	12	25.00
Boletines	4	33.00	13	27.00
Circulares	2	17.00	14	29.00
Otros	3	25.00	1	2.00
Ninguno	-	-	8	17.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De los datos obtenidos se puede observar, que el 100% de los jefes opinan que la institución utiliza para dar a conocer sus proyectos e inquietudes: reuniones informativas, boletines, circulares, y otros medios informativos; de igual manera, el 100% de los empleados comparten la opinión de las jefaturas, excepto el 17% que expresan que la institución no utiliza ningún medio informativo. Por lo que se puede afirmar que hay medios para informar de los eventos que ocurren a los empleados municipales; siempre y cuando la información sea verdadera, ya que se observó que algunos empleados, incluyendo a jefes, no creen en el contenido de la información.

#### Pregunta N° 4

¿ Cree usted que la institución se interesa por conocer las necesidades de los empleados?

**Objetivo:** Conocer si la institución toma en cuenta las inquietudes y necesidades de los empleados.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	1	9.00	1	2.00
De acuerdo	4	33.00	1	2.00
En desacuerdo	4	33.00	23	48.00
Totalmente en desacuerdo	3	25.00	23	48.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 58% de los jefes expresó que hay un desinterés por parte de la institución en conocer las necesidades de quienes ahí laboran y el 96% de los empleados comparten lo anterior; lo que trae como consecuencia que estos no se sienten motivados, ni identificados con dicha institución al momento de desempeñar su puesto de trabajo.

## Elemento 7. Liderazgo

En este componente se evalúan aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que posee dicha institución.

### Pregunta N° 1

¿ Su jefe ayuda a resolver las inquietudes de los empleados, participando en la realización de las tareas?

**Objetivo:** Identificar los jefes que participan en resolver las inquietudes de los subalternos.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	6	50.00	21	44.00
NO	2	17.00	12	25.00
Ocasionalmente	4	33.00	15	31.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 50% de los jefes resuelven sus inquietudes en ese nivel, tal como lo manifiesta el 75% de los empleados. Ahora bien, el 17% de las jefaturas y el 25% de los empleados comparten lo contrario.

Esto significa que los empleados administrativos tienen iniciativa y empeño para realizar sus tareas. Pero existen situaciones que no las pueden solucionar en ausencia de sus superiores porque no hay participación de los mismos, al momento de realizar las tareas.

### Pregunta N° 2

¿ Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer la percepción que tienen los jefes sobre las habilidades y destrezas que los subalternos demuestran en la realización de las tareas asignadas.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	9	75.00	23	48.00
NO	3	25.00	21	44.00
Ocasionalmente	-	-	2	2.00
No contestó	-	-	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El cuadro refleja que el 75% de los jefes encuestados consideran que toman muy en cuenta las habilidades y destrezas a sus subordinados en el momento de realizar una evaluación del desempeño en la institución, de igual manera el 48% de los empleados comparten la opinión dada por las jefaturas; mientras que el 44% sostienen que su jefe no conoce su trabajo, tal como lo manifiesta el 25% de las jefaturas. Por lo tanto, los indicadores del cuadro demuestran que hay opiniones divididas, ya que su trabajo no está siendo evaluado en el momento oportuno.

### Pregunta N° 3

¿ Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

**Objetivo:** Conocer el grado de respeto que existe entre los jefes y empleados que laboran en la institución.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Muy buena	3	25.00	7	15.00
Buena	7	58.00	23	48.00
Regular	2	17.00	13	27.00
Deficiente	-	-	5	10.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 58% de los jefes encuestados expresaron que hay de respeto y confianza en el trato entre ellos y sus subalternos, opinión respaldada por el 48% de los empleados; mientras que el 27% de estos expresó que dicho trato es regular y un 17% de los jefes opina lo mismo. Todo esto influye en gran medida, a que haya una buena coordinación y armonía entre ambas partes para la correcta realización de las funciones que en esta institución se desarrollan.

#### Pregunta N° 4

¿ Considera usted que su jefe inmediato posee una calidad académica adecuada al puesto que desempeña?

**Objetivo:** Identificar las personas que ocupan puestos de jefatura en la institución que poseen la preparación académica acorde al puesto que desempeñan.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	7	58.00	12	25.00
De acuerdo	5	42.00	22	46.00
En desacuerdo	-	-	9	19.00
Totalmente en desacuerdo	-	-	4	8.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100%	48	100.00

**Comentario:** De acuerdo a los resultados, el 100% de los jefes consideran que tienen una preparación académica adecuada al puesto que desempeñan y el 71% de los empleados manifiestan que su jefe posee dicha formación. Pero un 27% de los empleados manifestó lo contrario.

Lo que significa que con frecuencia se realiza una adecuada selección de personal capacitado para un puesto de jefatura.

### Pregunta N° 5

¿ Cree usted que su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

**Objetivo:** Conocer el tipo de liderazgo que existe en la institución.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	7	58.00	27	56.00
NO	5	42.00	18	38.00
No contestó	-	-	3	6.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** La información obtenida refleja que el 58% de los jefes y el 56% de los empleados encuestados, afirman que los primeros poseen la habilidad de influir en su grupo de trabajo; mientras que el 42% y el 38% de ambos opinaron que no poseen esa cualidad. Lo que se da a entender, que la mayor parte de jefaturas que conforman esta entidad municipal, tienden a lograr que su subalternos cumplan con las actividades laborales.

## Elemento 8. Infraestructura física

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

### Pregunta N° 1

¿ Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

**Objetivo:** Evaluar cuales son las condiciones de trabajo en que desarrollan las actividades los empleados que laboran en esta institución.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	2	17.00	3	6.00
De acuerdo	2	17.00	15	31.00
En desacuerdo	5	41.00	11	23.00
Totalmente en desacuerdo	3	25.00	18	38.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del 100% de los jefes encuestados el 34% consideran que el espacio físico permite desarrollar cómodamente las actividades diarias, y el 66% manifestaron lo contrario, mientras que el 61% de los empleados expresaron que este no ayuda al desempeño laboral; lo que significa que la institución debe de evaluar cuales son las condiciones en que se desenvuelve el personal administrativo de dicha organización.

## Pregunta N° 2

¿La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

**Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con la iluminación adecuada para que los empleados desarrollen sus tareas.

**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	2	17.00	7	15.00
De acuerdo	6	50.00	28	58.00
En desacuerdo	3	25.00	8	17.00
Totalmente en desacuerdo	1	8.00	4	8.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De la información anterior, el 73% de los empleados expresó estar de acuerdo con la iluminación en su área de trabajo, no obstante el 25% mostró inconformidad por que no desarrollan sus tareas con normalidad. Así mismo un 33% de los jefes están en desacuerdo y un 67% manifestó que hay iluminación en las unidades de apoyo. Esto significa que casi en todo el edificio del Distrito #1 hay iluminación, lo que ayuda a visualizar mejor las tareas en cada una de las unidades de apoyo.

### Pregunta N° 3

¿Considera usted que la ventilación de su área de trabajo es la adecuada para la realización de sus actividades?

**Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con la ventilación apropiada en cada una de las áreas de trabajo.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	1	8.00	2	4.00
De acuerdo	3	25.00	9	19.00
En desacuerdo	6	50.00	13	27.00
Totalmente en desacuerdo	2	17.00	22	46.00
No contestó	-	-	2	4.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** De acuerdo a los resultados el 67% de los jefes expresaron estar en desacuerdo con la ventilación que poseen en su área de trabajo, opinión que apoya el 73% de los empleados que se encuestaron; lo que significa que la institución no cuenta con el equipo necesario para proporcionar una buena ventilación en cada unidad que la conforma; afectando en gran medida, la realización de las actividades.

#### Pregunta N° 4

¿ Existen interferencias de ruidos provocados por automotores u otros factor que no permitan la concentración para la ejecución de sus labores?

**Objetivo:** Identificar si existen factores que interfieran en la concentración del personal al momento de realizar las actividades.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	1	8.00	7	15.00
De acuerdo	6	50.00	18	38.00
En desacuerdo	3	25.00	17	35.00
Totalmente en desacuerdo	2	17.00	3	6.00
No contestó	-	-	3	6.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** El 58% de los jefes expresaron que hay interferencias cuando realizan sus actividades, contrario al 41% de los empleados que consideran tener concentración y el 53% manifestó no lograr sus metas en el período establecido por la institución, mientras que 6% no contestó. Por lo que se puede decir, que es bien conocido que los ruidos afectan negativamente a las personas que realizan sus labores.

### Pregunta N° 5

¿ Se siente usted satisfecho con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción que tiene los empleados sobre el ornato y limpieza que en esta institución se realiza.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RELATIVA	PORCENTUAL	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	-	-	4	9.00
De acuerdo	5	42.00	14	29.00
En desacuerdo	4	33.00	13	27.00
Totalmente en desacuerdo	3	25.00	16	33.00
No contestó	-	-	1	2.00
Total	12	100.00	48	100.00

**Comentario:** Del total de los encuestados el 58% de los jefes dijeron estar insatisfechos con la limpieza que se realiza en la institución. Así mismo, el 60% de los empleados expresaron estar en desacuerdo; lo que es clara evidencia de la falta de supervisión que se le da a esta área, afectando el normal funcionamiento de las actividades; así como también causa una mala imagen a los ciudadanos que llegan a solicitar los servicios municipales.