

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES
FÍSICO-AMBIENTALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, PARA EL PERIODO DE GESTIÓN 2006-2009”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

ESCOBAR DURÁN ROSA MARÍA

HENRÍQUEZ VIOLANTES DINORA ESMERALDA

MEJIA NOLASCO TATIANA YASMIN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

NOVIEMBRE DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes.
Secretario(a) : Licda. Vilma Yolanda Vázquez de
del Cid.
Docente Director : Lic. Edgar Armando Guzmán.
Coordinador : Lic. Rafael Arístides Campos.
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Noviembre de 2006

San Salvador El Salvador Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi **Díos Todopoderoso**, por ayudarme a cumplir mi sueño, por enseñarme que los obstáculos se pueden vencer con mucha fe y darme la oportunidad de que mi padre estuviera conmigo. A mis padres **Mauricio Escobar y María Elena de Escobar**, por ser mi fuente de inspiración, por confiar en mí y darme la oportunidad de estudiar una carrera, ya que sin su apoyo y sacrificio nada de esto hubiera sido posible. A mi hermano **Mauricio**, por ayudarme en todos los aspectos y estar siempre pendiente de mí. A mi hermana **Yanira**, por ayudarme y escucharme cuando necesité de ella. A mis amigas **Dinora y Tatiana**, porque formamos un buen equipo, por compartir tantos momentos de alegrías y tristezas y por apoyarnos mutuamente para cumplir este triunfo. A mi **asesor** por la paciencia, tiempo y transmitírnos sus conocimientos en todo el proceso. A todos y a cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron en este logro.

Rosa María Escobar Durán

En primer lugar a **Díos Todopoderoso**, dedico este logro, pues sin él nada hubiese sido posible, le agradezco por haber llegado a mi vida cuando yo más lo necesitaba y porque en los momentos más difíciles él estaba ahí para levantarme. A mis padres con mucho amor **Manuel de Jesús Henríquez y María Elena Violantes**, quienes me han brindado su apoyo, amor y cuidados incondicionalmente, impulsándome a culminar mi carrera, que Dios los bendiga. A mis **7 hermanos**, a quienes amo con todo el corazón, que de una u otra forma estuvieron ahí apoyándome y aconsejándome siempre. A mis amigas y compañeras de tesis **Rosa María y Tatiana**, que me brindaron su amistad y paciencia y con las cuales fuimos un trío excelente, que luchamos, lloramos y reímos, pero al final llegamos a la meta, las quiero mucho.

Dinora Esmeralda Henríquez Violantes

Principalmente agradezco a **DIOS TODO PODEROSO y a la VIRGEN MARIA** que han sido mi fuente de inspiración y fortaleza, en la realización de este sueño ya que sin ellos no lo hubiese logrado. A mis Padres: **Abel Mejía y Guadalupe de Mejía** a quienes amo con todo mi corazón por su apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional para ayudarme a culminar mi carrera, y por ser los pilares de mi vida que me motivan a seguir adelante. A mis Hermanas: **Karen y un Angelito** muy especial ya que me han acompañado brindándome su apoyo, colaboración y bendición, las amo infinitamente. A mi Abuelita **Rosa** y mis **Tíos** y demás familiares por sus palabras de ánimo y cooperación para el logro de esta meta. A mis **AMIGAS** y compañeras **Dinora y Rosa María** por darme la oportunidad de formar un trío dinámico, compartiendo éxitos y fracasos pero siempre perseverantes siendo complemento para el logro de este sueño. Finalmente a todos mis **AMIGOS** por su apoyo y comprensión.

De corazón GRACIAS A TODOS.....

Tatiana Yasmín Mejía Nolasco

**"NO ME ARREPIENTO DE LOS MOMENTOS EN LOS QUE SUFRÍ, CARGO MIS
CICATRICES COMO SI FUERAN MEDALLAS"**

INDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iv
 CAPÍTULO I	
MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA Y SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
 A. Aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza	
1. Antecedentes	1
2. Importancia	3
3. Misión	5
4. Visión	5
5. Objetivos	6
6. Estructura Organizativa	7
7. Descripción funcional de las principales unidades administrativas	8
8. Recursos disponibles	12
9. Base Legal	13
 B. Aspectos básicos del Clima Organizacional	
1. Definiciones	16
2. Importancia	17
3. Fines	18
4. Características	18
5. Dimensiones	20
6. Variables Influyentes	22
7. Factores Intervinientes en el Clima Organizacional	23
a. Ambiente Físico	23
b. Relaciones Interpersonales	25

c. Motivación	26
d. Comunicación	28
e. Liderazgo	29
8. Otros aspectos referentes al Clima	
Organizacional	31
a. Cultura Organizacional	31
b. Desempeño Laboral	34

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA.

A. Importancia de la investigación	40
B. Alcances y Limitaciones	40
C. Metodología de la investigación	
1. Objetivos	41
2. Métodos de investigación	42
3. Tipo de investigación	43
4. Determinación del Universo	43
5. Determinación de la Muestra	44
6. Fuentes de información	45
7. Técnicas de recopilación de datos	45
8. Instrumentos empleados para la recolección de la información	46
9. Tabulación e interpretación de datos	48
D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Zaragoza	
1. Ambiente Físico	50
2. Relaciones Interpersonales	55
3. Motivación	59
4. Comunicación	61
5. Liderazgo	64

E. Conclusiones	68
F. Recomendaciones	69

CAPÍTULO III

RPOPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES EN LA ALCALDÍA MUICIPAL DE ZARAGOZA.

A. Consideraciones Generales

1. Importancia	72
2. Justificación	73

B. Descripción del Programa de Mejoramiento de las Condiciones Físico-Ambientales

1. Objetivos	74
2. Políticas	74
3. Estrategias	75
4. Condiciones Físico-Ambientales	
a. Espacio Físico	75
b. Ruido	83
c. Ventilación	83
d. Iluminación	84
e. Color	85
f. Cielos Falsos	87
g. Pisos	88
h. Higiene y Seguridad	89
i. Mobiliario y Equipo	91
5. Manual de Procedimientos para la Resolución de Conflictos	93
6. Evaluación del Desempeño	96
a. Objetivos	98
b. Normas	98
c. Procedimiento	99

C. Plan de Implementación

1. Objetivos	104
2. Actividades a realizar	104
a. Presentación	104
b. Aprobación	105
c. Reproducción	105
d. Asignación de la persona encargada de la ejecución del programa	105
e. Capacitación para los jefes y empleados	105
3. Recursos	106
a. Humanos	106
b. Materiales	106
c. Financieros	107
4. Presupuesto	107
5. Cronograma de actividades	110

Bibliografía	111
---------------------	-----

Glosario	116
-----------------	-----

ANEXOS

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Zaragoza, es una institución que desempeña un papel importante para sus habitantes, ya que las actividades que realiza son indispensables para el desarrollo económico, social y cultural del municipio.

Sin embargo, esta institución edilicia no se preocupa por mantener condiciones físico-ambientales, que le permitan al empleado desarrollar sus tareas cómodamente.

Por lo expuesto anteriormente el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un Programa de Mejoramiento de las Condiciones Físico-Ambientales, que contribuya al incremento de la eficiencia administrativa y por ende mantener un Clima Organizacional adecuado, donde el personal pueda sentirse cómodo y satisfecho en el desarrollo de sus actividades.

La primera fase de la investigación consistió en recopilar la información bibliográfica necesaria para estructurar el marco teórico, el cual permitió tener un mayor conocimiento de los aspectos básicos de las municipalidades y el clima organizacional.

Posteriormente se realizó la investigación de campo en la que se utilizó la entrevista, el cuestionario que fue basado en la escala de Rensis Likert, que estuvo dirigida al personal administrativo de la institución y la observación directa; lo que permitió; diagnosticar la situación actual en la municipalidad, donde se encontraron deficiencias en las condiciones físico-ambientales, específicamente en el espacio físico, cielo falso, piso,

ornato y limpieza, etc. Las cuales deben mejorarse para cambiar dichos aspectos de ésta entidad Municipal.

Por tal motivo las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación se establecieron de la siguiente manera:

Conclusiones:

1. Es importante recalcar la inconformidad que manifiestan los empleados con respecto a los servicios sanitarios y el mantenimiento que se les brinda, debido a que son utilizados tanto por el personal que labora en la alcaldía como por los usuarios.

2. Actualmente la Alcaldía Municipal de Zaragoza no posee un espacio propio para cada área de trabajo por lo que los empleados se encuentran insatisfechos, ya que esto no le permite realizar con comodidad sus actividades laborales afectando así su eficiencia administrativa.

3. En cuanto al ambiente físico los aspectos más deteriorados en la Municipalidad son: el piso y el techo; por lo que esto refleja que el mantenimiento brindado no ha sido el adecuado. De igual manera afecta la falta de orden y limpieza en el lugar de trabajo lo cual genera un alto grado de insatisfacción en los empleados, influyendo así en la imagen que representa la Alcaldía.

Recomendaciones:

1. Instalar dos servicios sanitarios adicionales clasificándolos para damas y caballeros, y a su vez darle

un mejor mantenimiento a los sanitarios que actualmente están en uso en la Alcaldía, con el objeto de asignar los primeros para el uso del personal autorizado y los segundos para los usuarios de la Municipalidad.

2. Es conveniente que el espacio físico de las áreas de trabajo sean reubicadas de forma tal que los empleados se encuentren más cómodos, además de hacer un mejor uso del terreno disponible en las instalaciones de la Alcaldía.

3. Es necesario poner en práctica un programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales, haciendo énfasis en los aspectos más deteriorados con el propósito de incrementar la eficiencia administrativa.

Con la aplicación de dicho programa se pretende que la reubicación y remodelación de las instalaciones, sirvan para que los empleados realicen sus actividades con mayor eficiencia y de esta manera brindar un mejor servicio al municipio.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las Alcaldías Municipales del país, el clima organizacional no es evaluado regularmente, lo que no les permite aplicar las medidas pertinentes para mejoramiento e incrementar la productividad del personal, lo que viene generando una baja en la eficiencia en el funcionamiento de la misma.

Es por ello que el presente trabajo de investigación, está dividido en tres capítulos los cuales están orientados al Diagnóstico de Clima Organizacional y la Propuesta de un Programa de Mejoramiento de las Condiciones Físico-Ambientales, con la finalidad de identificar los factores deficientes que inciden en el rendimiento de los empleados de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

En el Capítulo I se presentan los aspectos básicos de la institución en estudio, en el que se incluyen una breve descripción de los antecedentes de las municipalidades, su importancia, Misión y Visión de la Institución etc. Así como también se hace un detalle de los aspectos teóricos del Clima Organizacional, tales como: definiciones, importancia, fines, características, y otros aspectos referentes al clima organizacional, como la cultura organizacional, evaluación del desempeño, etc.

Así mismo, el Capítulo II contiene la investigación de campo realizada, en la cuál se destaca la descripción del Diagnóstico de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, donde se identifican los factores que necesitan ser mejorados, según los resultados obtenidos. También se establecen las principales las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente en el Capítulo III, se presenta la Propuesta de un Programa de Mejoramiento de las Condiciones Físico-Ambientales, para la Alcaldía Municipal de Zaragoza, el cuál contiene: objetivos, políticas, estrategias, medidas correctivas, un manual para la resolución de conflictos, un modelo de evaluación del desempeño, un plan para la implementación del programa; con el cual se contribuirá a incrementar la eficiencia administrativa de la municipalidad en referencia.

CAPITULO I
MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE ZARAGOZA Y SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA.

1. ANTECEDENTES

Las funciones de los gobiernos locales, fueron ordenadas por Decreto Constituyente vigente hasta 1875, en virtud del cuál cada ciudad, villa o pueblo debía llevar registro de cada ciudadano; y el gobierno local estaría formado por una junta compuesta por un alcalde, regidor, síndico, el cura y tres ciudadanos.

En 1983, se decretó una nueva Constitución de la República y en ella se consagra para el gobierno local su autonomía técnica, económica y administrativa, estableciendo las características y la concepción del municipio como una unidad político -administrativa.

Para el establecimiento del marco legal bajo el cual se regirían los gobiernos locales, se decreta el Código Municipal que determina sus competencias y funciones.¹

En 1987, se presentan anteproyectos y se aprueban leyes tales como: Ley del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley de Fondo de

1. Documento proporcionado por la Alcaldía.

Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y la Ley General de Arbitrios Municipales.²

Del marco básico legal, se desprende que las Municipalidades tienen dos clases de objetivos:

Generales:

Los objetivos generales son aquellos que son comunes a todas las municipalidades; es decir, los que la ley (Constitución de la República y Código Municipal) les ha establecido como parte integrante de la forma de gobierno.

Específicos:

Los objetivos específicos constituyen los propósitos particulares del trabajo de cada municipio; es decir, los objetivos y/o metas propuestas por cada municipalidad, tomando en cuenta las necesidades propias de la comunidad o pueblo.

Para que las municipalidades puedan alcanzar sus objetivos, cuentan con las siguientes fuentes de recursos:

Impuestos y tasas municipales; la asignación presupuestaria que reciben de parte del Gobierno Central y Donaciones en general, las cuales son administradas con propia autonomía, por lo que debido a ello los asuntos administrativos son de su responsabilidad prestando en muchas ocasiones por falta de recursos un deficiente servicio a la

². Documento proporcionado por la Alcaldía.

población de sus municipios, siendo su principal preocupación el mejoramiento constante de todos sus servicios municipales tales como: aseo y barrido de calles, cementerio, mercado, catastro, extensión de partidas entre otros. Siendo el gobierno local el encargado de buscar el bien común de su comunidad y asegurar la participación ciudadana en la administración de sus asuntos locales.

El Estado, así mismo está obligado a fortalecer los municipios y a trasladarles las competencias y recursos que les permitan el logro del bienestar de sus poblaciones.

CONSTITUCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

En el art. 24 del Código Municipal se establece que el Gobierno Municipal estará ejercido por: un Concejo que tiene carácter deliberante y normativo, el cual está conformado de la siguiente manera: El Alcalde, el Síndico, seis Regidores Propietarios, y el Secretario Municipal.³

2. IMPORTANCIA

La importancia de la Municipalidad de Zaragoza puede enfocarse desde los siguientes puntos de vista:

³. Código Municipal, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 274, tomo 290, Año 1986, pág.8

Aspecto Administrativo:

La Alcaldía Municipal de Zaragoza administra la prestación de los diversos servicios a la comuna a través de las respectivas dependencias establecidas, formulando para ello planes estratégicos y operativos que contribuyan al desarrollo local con énfasis en las áreas de saneamiento ambiental, renovación urbana, comercio, parques y zonas verdes.

Aspecto Social:

En cuanto a este aspecto realiza diagnósticos de necesidad en las zonas rurales y urbanas, en vista que para los habitantes del municipio es prioritario el mejoramiento de accesos públicos y la construcción y adecuación de obras para fomentar el deporte, estrategias para la reducción de los niveles actuales de violencia y delincuencia. Además se han implementado sistemas de alarma y comunicación en zonas afectadas por el hurto, iluminación, campañas de limpieza de predios, diplomados en computación para víctimas de violencia familiar y otras acciones.

Aspecto Económico:

Este aspecto es importante ya que permite a la Alcaldía realizar diversos proyectos de inversión en obras de desarrollo local, aplicando el 80% de los fondos asignados y recibidos a través del FODES; el resto es utilizado para el funcionamiento de la institución, incluyendo la adquisición de mobiliario y equipos, papelería, infraestructura etc.

La misión y visión están contenidas en documentos oficiales elaborados por la institución; las cuales se enuncian de la siguiente manera:

3. MISIÓN

“Promover el bienestar de la familia, la participación organizada para la toma de decisiones en la inversión, que permitan desarrollar el municipio de Zaragoza, a través de la prestación de los servicios públicos y privados con calidad y prontitud, en función del bien común de sus habitantes”

En dicha misión se observa que las autoridades se preocupan por impulsar el desarrollo local para los habitantes de manera eficiente y oportuna.

4. VISIÓN

“Ser un municipio con seguridad ciudadana, reforestado, organizado con fuentes de trabajo, saludable, turístico, limpio, sin contaminación en sus ríos, con protección de los recursos naturales en donde familias tengan acceso a la educación, sitios de sano esparcimiento, recreativos y deportivos con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, alcantarillados, calle en buen estado”.

En cuanto a la visión se puede decir que el Concejo Municipal pretende el mejoramiento en diversos aspectos que permitan el mayor beneficio a la comunidad.

5. OBJETIVOS

La Municipalidad se orienta a los siguientes objetivos:

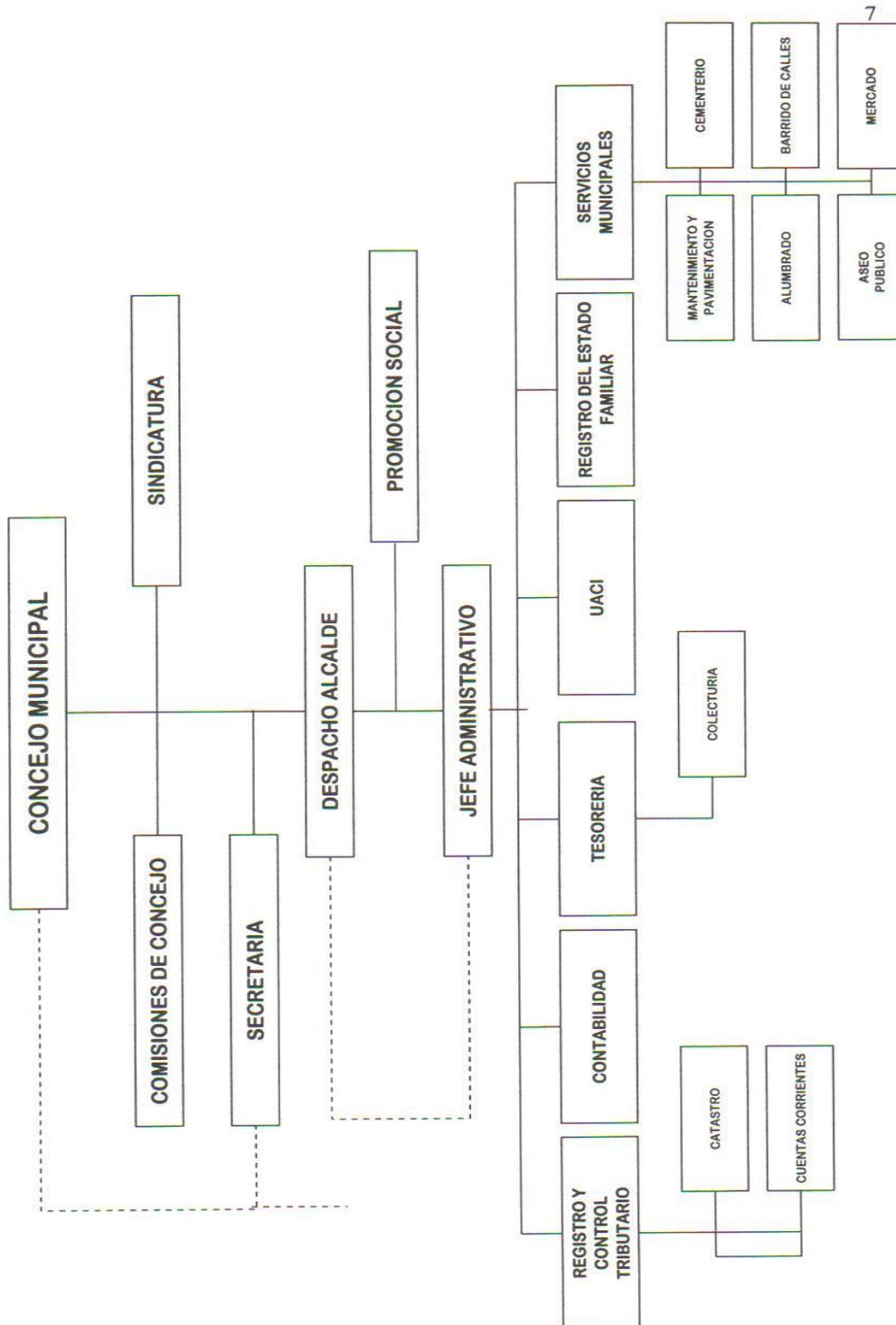
- Involucrar a los ciudadanos en las diversas actividades y en las decisiones del gobierno local.

- Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación con el desarrollo local.
- Representar y defender los intereses locales.
- Mejorar el nivel de vida urbana y rural.⁴

La Alcaldía Municipal de Zaragoza tiene en vigencia la estructura organizativa siguiente:

⁴. Documentos proporcionados por la Alcaldía.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA.



FUENTE: ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA AÑO 2006

La estructura organizativa de la municipalidad está dividida en 3 niveles jerárquicos: nivel alto, intermedio y operativo; en el primero se encuentran: el Concejo Municipal, Comisiones de Concejo y Sindicatura; el segundo lo conforman las áreas de: Registro y Control Tributario, Contabilidad, Tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Registro del Estado Familiar y Servicios Municipales.

Finalmente el nivel operativo está compuesto por: Área de Catastro, Cuentas Corrientes, Colecturía, Mantenimiento y Pavimentación, Cementerio, Alumbrado, Aseo Público, Barrido de Calles y Mercado.

7. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS PRINCIPALES UNIDADES ADMINISTRATIVAS

- **Concejo Municipal:** Constituye el primer órgano de decisión de la Alcaldía, el cuál establece las políticas de acción institucional y señala las metas de cada área de actividad Municipal.
- **Sindicatura:** Representa y defiende eficientemente los intereses del municipio en el plano judicial y extrajudicial. Brinda asesoría al Concejo y al Alcalde en todo lo relacionado con los bienes derechos y obligaciones municipales conforme a la ley.
- **Comisiones de Concejo:** Se encargan de ayudar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos a favor de la comunidad.

- **Secretaría:** Apoya la labor del Alcalde Municipal y del Concejo, dirigiendo, supervisando y administrando eficientemente todos los recursos humanos y materiales.

- **Alcalde Municipal:** Tiene a su cargo velar por la eficiente administración de los recursos de la Municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficios de la comunidad, además de cumplir y hacer cumplir los acuerdos establecidos por el Concejo así como las leyes referentes a la administración municipal.

- **Promoción Social:** Se encarga de planificar, elaborar y coordinar todas las actividades que involucran las relaciones públicas de la Alcaldía con la comunidad, así como coordinar, organizar y efectuar el contacto con la misma.

- **Jefe Administrativo:** Está encargado de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la Municipalidad.

- **Registro y Control Tributario:** Se encuentra dividido en dos divisiones:
 - **Catastro:** Esta unidad se encarga de manejar un sistema de información territorial, cuyo núcleo está constituido por el catastro inmobiliario, rústico y urbano; además de manejar un inventario organizado e informado sobre los bienes inmuebles

junto con actividades económicas que se desarrollan dentro del municipio.

- **Cuentas Corrientes:** Contribuye a la recaudación de los fondos municipales por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.

- **Contabilidad:** Lleva el registro de las operaciones contables en las áreas fiscal y patrimonial; emite oportunamente los estados financieros que reflejen la situación financiera y económica de la Municipalidad, contribuyendo a la dirección en la toma de decisiones.

- **Tesorería:** Es la encargada de controlar la recaudación, custodia, erogación y registro de los recursos financieros de la comunidad.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI):** Es la encargada de las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que realiza la institución.

- **Registro del Estado Familiar:** Es la encargada de brindar un eficiente servicio a la población en lo que respecta a la extensión de partidas, actas y documentos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.

- **Servicios Municipales:** Se encarga de la eficiente prestación de servicios de las dependencias que están bajo su cargo:
 - **Mantenimiento y Pavimentación:** Vela por el buen estado de las vías que conectan a la comunidad y de proporcionar el estado adecuado para su libre tránsito.
 - **Cementerio:** Provee a todos los habitantes del municipio los servicios municipales referentes al cementerio.
 - **Alumbrado Público:** Realiza acciones de trabajo necesarias para dotar del servicio de alumbrado público a los habitantes del municipio.
 - **Barrido de Calles:** Se ocupa del barrido de las calles en las zonas asignadas.
 - **Aseo Público:** Maneja el servicio de tren de aseo y recolección de basura.
 - **Mercado:** Administra y mantiene en condiciones adecuadas las instalaciones de los mercados municipales, asegurando el aseo y limpieza de mercado, así como el cumplimiento de las reglas, normas de seguridad, control interno.

8. RECURSOS DISPONIBLES

Entre los recursos con los que cuenta la municipalidad para el desempeño de sus actividades están:

Humanos :

Actualmente la Alcaldía Municipal cuenta con 47 empleados, de los cuales 23 son administrativos y 24 de servicios generales, ambos se encargan de brindar los diversos servicios municipales como: cementerio, barrido de calles, aseo público, registro del estado familiar, registro y control tributario, contabilidad, tesorería, secretaría, etc.

Financieros :

La Alcaldía Municipal cuenta con un fondo asignado por el Fondo de Desarrollo Económico y Social FODES el cuál asciende a \$52,752.53 para el año 2006, del cual el 80% se utiliza para las inversiones y el resto es distribuido para el funcionamiento de la Municipalidad. Además cuenta con ingresos provenientes de la aplicación de tasas municipales que cobra a los contribuyentes.

Materiales y Equipo:

La municipalidad cuenta con equipo de oficina, aparatos eléctricos de servicios, equipo audiovisual fotográfico, equipo de reproducción e imprenta, equipo telefónico, equipo de radiotelevisión y sonido, equipo de ingeniería y dibujo, equipo de transporte, maquinaria y equipo pesado, herramientas y equipo de mantenimiento, equipo musical.⁵

⁵. Documento proporcionado por la Alcaldía.

9. BASE LEGAL

La Alcaldía Municipal de Zaragoza es una institución de derecho público y su base legal se fundamenta en dos elementos principales:

a) Constitución de la República

-Descentralización: Esta se sustenta jurídicamente en la Constitución de la República, específicamente en el capítulo VI, relativo a las "Municipalidades".

Art.203 "Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicios de sus facultades autónomas"⁶.

b) Código Municipal

- **Desconcentración:** De conformidad al Código Municipal en el Título II relacionado a la competencia municipal, 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".

⁶ Constitución de la República de El Salvador, Editorial FESPAD, Decreto N° 38, El Salvador, Año 1983, pág. 141.

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"⁷.

c) Ley General de Cementerios: La cual tiene por objeto el establecimiento, organización y funcionamiento de cementerios en toda la República.⁸

d) Ley General Tributaria Municipal: Cuyo objetivo manifestado en el art. 1 de la misma expresa que tiene la finalidad de establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el art. 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.⁹

e) Ley de la Corte de Cuentas de la República:

En su art. 3 señala que están sujetas a la fiscalización y control de la Corte, todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores sin excepción alguna. Además en su art. 21 la ley afirma que la Corte se pronuncia sobre la igualdad, eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la gestión al examinar las actividades

⁷ Código Municipal (reformado), Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 274, tomo 290, Año 1986. Pág. N°6

⁸ Ley General de Cementerios, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 320, tomo 239, Año 1973. Pág. N° 1

⁹ Ley General Tributaria Municipal, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 86, tomo 313, Año 1991. Pág. N°41

financieras, administrativas y operativas de las entidades y servidores sujetas a su jurisdicción.¹⁰

f) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (SAFI) :

Esta ley afirma en su art.83 que las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por el subsistema de inversión y crédito público, en los casos en que el Gobierno Central sea el garante o contratante de créditos; debido a que las decisiones y operaciones referidas al endeudamiento público están supeditadas a procesos centralizados de autorización, negociación, contratación y legalización.¹¹

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

En el art. 9 de esta ley, se establece que cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones institucional la cuál se abreviará: UACI.¹²

¹⁰. Ley de la Corte de Cuentas de La República, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 147, tomo 328, Año 1939, Pág. N°1

¹¹. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 516, tomo 330, Año 1996, Pág. N° 17.

¹². Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador. Decreto 868, tomo 347, Año 2000, Pág. 2.

B. ASPECTOS BASICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización en un ambiente de mayor confianza y respeto;

sin embargo dicho entorno o ambiente se ve deteriorado por niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, así como por la lentitud, el desgano y la indiferencia que presenta el personal en las organizaciones.

1. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se dan a conocer las siguientes definiciones:

Según Rensis Likert define el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.¹³

Para Idalberto Chiavenato el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica

¹³. Likert, Rensis. *La Organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano*. 4ª Edición, MC Graw Hill. E.E.U.U. Año 1967, Pág. N°157.

las prioridades motivacionales del ambiente organizacional.¹⁴

En Internet se encuentra que el clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste.¹⁵

Al considerar las definiciones anteriores el grupo de trabajo define como clima organizacional al conjunto de características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que influye en la conducta del empleado.

2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es importante, ya que de él depende el comportamiento de los miembros de una organización; por lo tanto, es necesario para la dirección de una entidad conocer en que circunstancia se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

En forma específica, la importancia de una buena administración del clima organizacional genera a las empresas los siguientes fines:

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 5° Edición, MC Graw Hill. México. Año 2002. Pág. N° 84

¹⁵ w.w.w.monografias.com

3. FINES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El conocimiento del clima organizacional permite a las organizaciones lograr los siguientes fines:

- Evaluar el mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización.
- Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.

4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el clima organizacional se pueden identificar las siguientes características:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, por el contrario un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la empresa y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una Organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.¹⁶

5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional forman parte de la evaluación del mismo; siendo propias del

¹⁶ Likert, Rensis. *La Organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano*. 4ª Edición, MC Graw Hill. E.E.U.U. Año 1967, Pág.Nº 159.

ambiente de trabajo las cuales se describen a continuación:

▪ **ESTRUCTURA:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

▪ **RESPONSABILIDAD:**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

▪ **RECOMPENSA:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

▪ **DESAFÍO:**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo; y se da en la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

▪ **RELACIONES:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato entre jefes y subordinados.

▪ **COOPERACIÓN:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis es puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

▪ **ESTÁNDARES:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

▪ **CONFLICTOS:**

Se refiere a las diferencias en las relaciones complejas entre personas o grupos de cualquier organización, que surgen por diferencias de objetivos, métodos, aptitudes y otros aspectos del comportamiento humano

▪ **IDENTIDAD:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y constituye un elemento importante y valioso dentro

del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.¹⁷

6. VARIABLES INFLUYENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

- **Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Ej: Estructura de la organización, reglas, normas, toma de decisiones etc.

- **Variables Intervinientes:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa. Ej: Motivación, comunicación, actitudes, aptitudes, etc.

- **Variables Finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización. Ej: Productividad, ganancias o pérdidas, etc.¹⁸

^{17,18} Likert, Rensis. *La Organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano*. 4ª Edición, MC Graw Hill, E.E.U.U. Año 1967 Pág. N° 159, 161.

7. FACTORES INTERVINIENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los principales factores que suelen considerarse en la evaluación del clima organizacional son:

a. Ambiente Físico

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos de máquinas, iluminación, ventilación e higiene y seguridad, entre otros, que determinan en alguna medida la actitud del trabajador hacia el puesto de trabajo.

En la actualidad existen muchas organizaciones que no brindan un ambiente físico de trabajo adecuado por lo que dificulta el rendimiento del empleado; es por eso, que el ambiente físico de trabajo debe incluir entre otros aspectos: espacio físico idóneo, adecuada ventilación o aire acondicionado que contribuya a mantener una temperatura agradable durante la jornada laboral, una adecuada iluminación así como también evitar el ingreso de niveles altos de ruido, que afectan la concentración de los trabajadores.

Tomando en cuenta que en los factores mencionados existen aspectos que afectan el rendimiento laboral, se definen de la siguiente manera:

- **Espacio Físico:** Se refiere a una adecuada distribución del espacio en las áreas de trabajo.
- **Iluminación:** Este se refiere a la cantidad de luz que cae sobre un área determinada, produciendo una cierta intensidad que determina la facilidad de la visión.

- **Ventilación:** Este abarca los niveles de temperatura adecuada en el lugar de trabajo así como la circulación de aire que se presenta en el ambiente laboral.

- **Ruido:** Actualmente ha sido reconocido como un problema de gran importancia respecto a la salud en la industria, se ha establecido que los daños a la audición ocasionados por ruidos ocupacionales pueden cargar pérdidas auditivas temporales o permanentes.

- **Higiene y Seguridad:** Conjunto de normas y procedimientos tendiente a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y ambiente físico, donde se ejecuta.

- **Cielos Falsos:** Se refiere a las condiciones en que se encuentra el techo en cuanto a la prevención de goteras; es decir, darle mantenimiento al mismo.

- **Pisos:** Este aspecto abarca el cuidado y mantenimiento del suelo.

- **Mobiliario y Equipo:** Está compuesto por todo tipo de material necesario para la ejecución de las labores, entre los cuales pueden destacarse: sillas, máquinas de escribir, computadoras, escritorios, etc.

- **Color:** Este aspecto se tomará en cuenta ya que toda empresa debe contar con colores adecuados en la

infraestructura, y que estos no puedan afectar la visión y concentración del empleado.

b. Relaciones Interpersonales

Se refiere a la interacción existente entre dos ó más personas, que actúan de manera interdependiente en el lugar de trabajo el cuál se ve reflejado en el respeto, confianza, compañerismo, trabajo en equipo, apoyo y solidaridad.¹⁹

Las relaciones interpersonales tiene relación con diversos aspectos entre los cuales están: respeto, armonía laboral, solidaridad, tolerancia, compañerismo, manipulaciones, conflictos entre compañeros.

Es por esta razón que existen algunos métodos que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas mencionándose los siguientes:

- **Las Reglas y Procedimientos:** Sirven para especificar como deben actuar los miembros entre sí y es uno de los métodos más sencillos.

¹⁹. Koont'z & Weihrich Administración una perspectiva Global, 11° edición Editorial MC Graw Hill, México, Año 1998 Pág.514,516,518 y 519.

- **Jerarquía:** Mediante este método se logra la coordinación de las tareas de los empleados logrando de esta forma centrarse en problemas que surjan como consecuencia del irrespeto a las reglas.
- **Planeación:** A través de la planeación se determinan objetivos y la forma en que los empleados pueden llegar a lograrlos.²⁰

c. Motivación

Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual; por lo que la motivación influye en el clima organizacional de la siguiente manera:

- Si existe un clima motivacional alto, se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración.
- Si existe un clima motivacional bajo, hay un estado de depresión en los trabajadores, desinterés, apatía y poca productividad.²¹

²⁰ Koont'z & Weihrich Administración una perspectiva Global, 11° edición Editorial MC Graw Hill, México, Año 1998 Pág.514,516,518 y 519.

²¹. Robbins, Stephen Comportamiento Organizacional, 7° Edición, Editorial Prentice Hall, México, Año 1996, Pág. 227.

En tal sentido, un clima organizacional adecuado está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores y es por esa razón, las organizaciones están interesadas en mantener un nivel de satisfacción fuerte en sus trabajadores para propiciar climas favorables que faciliten la productividad.

Existen diferentes teorías sobre lo que motiva a las personas al logro de determinado objetivo, de las cuales se han seleccionado las que tienen mayor relevancia en cuanto a la administración que deben tener los gerentes respecto a los factores que motivan a los trabajadores:

- **Teoría de la Equidad**

Los individuos comparan sus insumos y el producto de su trabajo con los de otros y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

- **Teoría del Reforzamiento**

Este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.²²

Luego de detallar las teorías sobre la motivación se identifican algunas de las principales técnicas motivacionales basadas en el autor Harold Koontz:

²² Robbins, Stephen **Comportamiento Organizacional**, 7° Edición, Editorial Prentice Hall, México, Año 1996, Pág. 230.

- **Dinero:** El dinero nunca debe ser pasado por el alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad, o cualquier otro pago de incentivo como bonos, u otro tipo de recompensa que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño.

- **Participación:** Es también un medio de reconocimiento ya que apela a la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo este genera en los individuos una sensación de logro.

- **Calidad de la vida laboral:** Esta técnica permite mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la productividad y a su vez reduce al mínimo los conflictos laborales.²³

d. Comunicación

La comunicación según Harold Koont'z es un proceso que ocurre entre dos o más personas en donde la información debe ser concreta y oportuna.²⁴

Con base en lo definido la comunicación desempeña cuatro funciones en un grupo:

^{23,24} Koont'z & Weihrich Administración una perspectiva Global, 11° edición Editorial MC Graw Hill, México, Año 1998 Pág.514,516,518 y 519.

- **Control:** Por medio de esta función se supervisa el comportamiento de los miembros en varias formas.
- **Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.
- **Expresión Emocional:** Los empleados muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** Proporciona la información que los grupos necesitan para tomar decisiones.²⁵

e. LIDERAZGO

Para Harold Koont'z, Liderazgo es la influencia o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.²⁶

A partir de esta y otras definiciones, se llega a tipificar cuatro tipos de sistemas basados en el liderazgo, los cuales son:

^{25,26} Koont'z & Weihrich Administración una perspectiva Global, 11° edición Editorial MC Graw Hill, México, Año 1998 Pág.514,516,518 y 519.

SISTEMA AUTORITARIO

Este se caracteriza por la desconfianza, entre los principales elementos que se identifican en este sistema son:

- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados.

Estos elementos hacen que el clima presentado en la organización sea de desconfianza y de temor por parte de los empleados e inseguridad en los mismos.

SISTEMA PATERNALISTA

Se caracteriza por un tipo de relación paternalista con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus trabajadores enmarcados dentro de límites de relativa flexibilidad.

Los elementos identificables en este sistema son:

- Las decisiones son adoptadas por la alta dirección.
- El control está centralizado.
- Hay una mayor delegación que el sistema autoritario.
- Relaciones de confianza condescendientes desde la alta dirección hacia la base y viceversa.

SISTEMA CONSULTIVO

Está determinado por la existencia de un mayor grado de descentralización y delegaciones en las decisiones.

Los elementos que pueden identificarse en este sistema son:

- Las decisiones específicas son adoptadas por mandos medios e inferiores.
- El control es delegado a mandos operativos.
- El clima en esta clase de organizaciones es de confianza y existe alto grado de responsabilidad.

SISTEMA PARTICIPATIVO

Este se distingue de los demás sistemas porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Entre los elementos que pueden identificarse están:

- Toma de decisiones descentralizadas.
- Comunicaciones verticales como horizontales.
- Nivel elevado de participación grupal.

8. OTROS ASPECTOS REFERENTES EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del clima organizacional también se encuentran dos aspectos importantes que determinan el comportamiento del empleado en una organización, los cuales se citan a continuación:

a. CULTURA ORGANIZACIONAL

La personalidad de un individuo está formada por una serie de características relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a alguien como afectuoso, innovador, relajado y conservador; se están describiendo características de la personalidad. Una organización también tiene una personalidad que llamamos cultura. ²⁷

Dicha cultura afecta a la eficiencia administrativa, ya que involucra valores, conductas, actitudes etc., propias del individuo en la organización. A continuación se describen aspectos específicos referentes a la cultura organizacional.

Según Harold Koont'z define cultura organizacional como un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten.²⁸

La importancia de la cultura organizacional reside en medir las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo, se ocupa de la forma como los empleados visualizan las expectativas de la organización. Además la cultura transmite un sentido de empatía entre los trabajadores.

Según Robbins establece siete características que describen la cultura:

1. Innovación y Asunción de Riesgos: Consiste en el grado en que los empleados son capaces de ser innovadores.
2. Atención al Detalle: Es cuando los empleados demuestran precisión, análisis y atención al detalle.

²⁷. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996. Pág.681

²⁸. Koont'z & Weihrich Administración una perspectiva Global, 11ª edición Editorial MC Graw Hill, México, Año 1998 Pág.3

3. Orientación a los Resultados: Se enfoca en los resultados o consecuencias más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. Orientación a las Personas: Nivel en que las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro la organización.
5. Orientación al Equipo: Es como las actividades de 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.²⁹

Cada una de estas características describen las aptitudes y actitudes que pueden tener cada uno de los miembros, así como también sirve como un modo de evaluación para determinar las formas 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 entre las cuales están:

²⁹. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996. Pág. N° 685.

- Definición de Límites; ésta se refiere a diferenciar una organización de las demás.
- Sentido de Identidad; esta conlleva a que los empleados se identifiquen con la organización.
- Generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Mejora la estabilidad social.³⁰

Por lo antes mencionado referente a la cultura se puede manifestar que ésta mejora el compromiso organizacional y perfecciona el comportamiento de los miembros que la conforman.

b. DESEMPEÑO LABORAL

El clima organizacional influye en gran medida en el desempeño laboral del personal.

Según Gary Dessler el desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.³¹

Por lo antes mencionado es necesario evaluar dicho desempeño, para determinar el grado de eficiencia administrativa que el empleado brinda a la organización, éste debe de realizarse por lo menos dos veces al año.

30. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996. Pág. N° 688.

Según Gary Dessler define la evaluación del desempeño como una etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados; así como en su motivación, en ella se identifican los problemas del personal y se adoptan las medidas correctivas.³²

Esto quiere decir que a través de una evaluación se pueden determinar las deficiencias que el empleado a presentado durante cierto período, determinando de esta forma la necesidad de retroalimentación del empleado.

En la evaluación del desempeño es necesario contar con los siguientes objetivos:

- Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, y logrando que se hagan cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas.
- Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.

^{31,32} Dessler, Gary, *Administración de Personal*, 5° Edición, Editorial MC Graw Hill, México, Año 1996. Pág.329 y 330.

- Ayuda a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.³³

También es importante determinar los aspectos que más se destacan en el desempeño laboral, entre los cuales están:

- **Calidad de Trabajo:** Se refiere al cuidado, nitidez con que realiza su trabajo utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.
- **Productividad:** Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.
- **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.
- **Iniciativa y Creatividad:** Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo enfrentar y resolver problemas aportando soluciones a los mismos, puede considerarse también la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.

³³ Dessler, Gary, *Administración de Personal*, 5° Edición, Editorial MC Graw Hill, México, Año 1996. Pág.329.

- **Cumplimiento de Normas e Instrucciones:** Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes.

- **Relaciones Laborales:** Se refieren a la habilidad para tratar con sus superiores y compañeros de trabajo dentro de su jornada laboral.

- **Discreción:** Es el grado en que el empleado tiene reservas acerca de la información de la empresa y de su propio trabajo.³⁴

Si el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto, esto a dado lugar a la identificación de métodos y técnicas de evaluación, entre los cuales se describen los siguientes:

Según Werther & Davis divide los métodos y técnicas de evaluación del desempeño así:

- Métodos y Técnicas de Evaluación basados en el desempeño pasado.

- Métodos y Técnicas de Evaluación basados en el desempeño futuro.

Entre los métodos de evaluación más relevantes basados en el pasado se destacan:

³⁴ Dessler, Gary, *Administración de Personal*, 5° Edición, Editorial MC Graw Hill, México, Año 1996. Pág.333.

- **Método de selección obligatoria:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado a cada par de afirmación que encuentre.
- **Método de Verificación de Campo:** Permite mayor estandarización en las evaluaciones ya que es basada en factores motivacionales e higiénicos y la realiza un representante calificado del departamento de personal.

Las principales técnicas de evaluación del desempeño basado en el pasado son:

- **Listas de Verificación:** En esta técnica el evaluador no valora el rendimiento, sino tan solo lo registra en una serie de preguntas sobre la conducta del empleado, el evaluador marca respuestas de si o no.
- **Estimación de conocimientos y asociaciones:** Se basa en las especificaciones del puesto y es considerada como una variante del método de verificación.

Con respecto a los métodos de evaluación del desempeño basados en el futuro se menciona:

- **Método de los centros de evaluación:** Este consiste en que a los empleados con potencial se les hace ir a un centro especializado y se le somete a una evaluación individual.

Las técnicas de evaluación del desempeño basado en el futuro son las siguientes:

- **Auto evaluaciones:** En ellas los empleados evalúan sus propias capacidades y cualidades personales percibiendo su propio potencial y el desenvolvimiento en el cargo que desempeña.

- **Administración por Objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor, como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables siendo lo ideal que se instituyan por acuerdo mutuo.³⁵

³⁵ Werther, William B y Keith Davis, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, MC Graw Hill, 2° Edición, México 2000. Pág. N°213

CAPITULO II.
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE ZARAGOZA

El presente capítulo comprende la estrategia metodológica utilizada en la investigación de campo, la descripción del Diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, y las conclusiones y recomendaciones.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, tiene como finalidad evaluar los factores intervinientes en el clima organizacional; ya que a través de estos se reflejan las condiciones actuales en las que los empleados realizan sus labores.

Ante estas circunstancias, se propone un programa de mejoramiento de las condiciones físicos-ambientales, que contribuya a que las operaciones se realicen en beneficio de los trabajadores; incrementando el grado de eficiencia y eficacia en el desempeño; y con ello solventar sus problemas laborales y brindar un mejor servicio a los usuarios.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES:

La investigación se realiza en el marco de la Alcaldía Municipal de Zaragoza y se enfoca en el estudio de las condiciones físico- ambientales existentes a fin de

propiciar y edificar cambios positivos en el ambiente laboral en la Municipalidad.

LIMITACIONES:

En el desarrollo de la investigación de campo influyeron algunos inconvenientes que interfirieron en la recopilación de la información como la falta de colaboración y ausencia por parte de ciertos empleados al momento de llenar el cuestionario, lo que ocasionó retraso en el tiempo, por lo que fue necesario hacer frecuentes visitas a la Alcaldía para lograr que el empleado se comprometiera y colaborara y poder así obtener una información más confiable.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS

La investigación se orientó a los siguientes objetivos:

GENERAL:

- Realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional que permita evaluar las deficiencias tanto físicas como ambientales existentes en la Municipalidad.

ESPECIFICOS:

- Determinar que factores están afectando la eficiencia administrativa.
- Conocer cómo el espacio físico influye en el rendimiento laboral del personal.

- Determinar la necesidad de implementar un programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales.

2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos dentro de un proceso racional:

a. Análisis:

Este método permitió identificar y analizar cada uno de los factores que están incidiendo en el clima organizacional de la Municipalidad objeto de estudio.

b. Síntesis:

A través de este método se pudo detectar que factores están influyendo de forma positiva o negativa en la eficiencia administrativa, para poder así proponer mejoras en cada uno de los factores.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada corresponde al tipo **descriptiva**, la cual tiene como objetivo "conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Interpreta la realidad de los hechos; es decir, condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista que se sostienen, procesos, efectos o tendencias a desarrollar"³⁶.

³⁶ Tamayo y Tamayo, Mario. Diccionario de la Investigación Científica, 6ª Edición, Editorial Limusa, México 1999.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la investigación estuvo constituido por 47 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, que lo conforman tanto personal administrativo como de servicios generales, siendo 23 los de personal administrativo y el resto de servicios generales; por lo que el universo es de dimensión finita.

5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En relación a lo antes mencionado, la investigación se enfoco al personal administrativo por lo que la muestra quedo constituida por 23 personas que desempeñan diferentes cargos en la administración; por lo que se realizó un censo, en vista que estos empleados son los afectados o beneficiados directamente por el clima organizacional, por su diaria labor en las instalaciones de la Municipalidad. Los cargos que formaron la muestra son:

- 1 Alcalde Municipal
- 1 Secretario Municipal
- 1 Recepcionista
- 1 Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
- 1 Jefe de Proyección Social
- 3 Auxiliares de Proyección Social
- 1 Profesor de Artes Marciales
- 1 Tesorero Municipal
- 1 Encargada de Colecturía
- 1 Contador Municipal

1 Auxiliar de Contabilidad
1 Jefe de Catastro
1 Auxiliar de Catastro
1 Encargado de Cuentas Corrientes
1 Encargado de Registro Familiar
1 Jefe de Estado Familiar
1 Jefe de Servicios Generales
2 Auxiliares de Servicios Generales
1 Asesor Financiero
1 Trabajador Social

Total 23 cargos o empleados

6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la investigación se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron recopilar información pertinente:

FUENTES PRIMARIAS:

Las fuentes primarias utilizadas en la recopilación de datos fueron: la entrevista, la encuesta dirigida al personal administrativo y la observación directa realizada en la institución.

FUENTES SECUNDARIAS:

Con el propósito de recopilar información teórica y conceptual sobre el clima organizacional y las Alcaldías Municipales, se realizó la consulta de: libros, textos, revistas, páginas Web, Leyes y Reglamentos.

7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la recopilación de datos se utilizaron las técnicas siguientes:

La Entrevista:

Por medio de esta técnica se pudo interrelacionar con el objeto de estudio; y fue dirigida al Sr. Alcalde Municipal, lo cual permitió recopilar información previa a la investigación.

La Encuesta:

Se realizó con el propósito de obtener información más amplia sobre el ambiente laboral que se vive actualmente en la Municipalidad; la cual fue dirigida a los empleados administrativos que laboran en la Alcaldía.

Observación Directa:

Este instrumento permitió de forma directa, determinar que factores están afectando la eficiencia administrativa.

8. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recopilación de la información necesaria se utilizaron los siguientes instrumentos:

El Cuestionario:

Se elaboró un formulario de 44 preguntas de opciones varias, tomando en cuenta cinco factores intervinientes en el clima organizacional; los cuales fueron: Ambiente Físico, Relaciones Interpersonales, Motivación, Comunicación y Liderazgo; utilizando la Escala de Rensis Likert, la cual proporcionó pautas de control, que indicaron el estado en que se encuentra actualmente la Alcaldía, ya que dicha escala aporta datos con un alto grado de exactitud, y cada pregunta contiene diversas opciones a las cuales se les asigna un puntaje de cuatro a uno si es positiva y de uno a cuatro si la pregunta es negativa.

Además se utilizó para obtener un análisis preliminar de lo que opinan los empleados administrativos de la Municipalidad una prueba piloto, encuestándose el 25% de la muestra de estudio, obteniéndose una aceptación y asimilación de las preguntas realizadas.

Guía de Entrevista:

Se elaboró una guía de entrevista con el fin de conocer diversos aspectos referentes al tema de investigación, la cual estuvo compuesta por diez preguntas.

Lista de Chequeo:

A través de ella se pudo apreciar y anotar las deficiencias existentes en la institución.

9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para tabular la información obtenida se utiliza una matriz para cada factor y de esta manera se concentra la información, ubicando en el lado izquierdo las preguntas, y en la parte superior las posibles alternativas, total de empleados y total de puntos.

A través de esta matriz se analizan las respuestas obtenidas, empleando técnicas estadísticas como porcentajes y frecuencias, así como también la fórmula establecida por Rensis Likert, que se presenta a continuación:

$$C.O = \frac{\sum X}{P(4)(N)}$$

En donde:

C.O : Clima Organizacional

$\sum X$: Sumatoria del puntaje acumulado de todos los formularios.

P : Representa el total de preguntas en cada formulario.

4 : Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N : Representa el total de encuestas.

Además de la aplicación de dicha formula, se hace necesario contar con la clasificación del clima organizacional, la cual se detalla a continuación:

CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-20%
BAJO	21-40%
PROMEDIO	40.1-60%
DESTACADO	60.1-80%
OPTIMO	80.1-100%

Para conocer el significado de cada uno de los estados antes mencionados se tomaron en cuenta las pautas de control siguientes:

PAUTAS DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estas pautas son utilizadas como referencia en la evaluación de cada uno de los factores incluidos en el diagnóstico de clima organizacional.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRITICO	Significa que el clima organizacional encontrado está en un pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Expresa que el clima organizacional evaluado se encuentra en condiciones malas y es necesario tomar medidas a corto plazo para mejorarlo
PROMEDIO	Refleja que el clima organizacional medido se encuentra en un estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

DESTACADO	Indica que el clima organizacional encontrado está en muy buenas condiciones en la cual los niveles de insatisfacción son bajos y los planes de acción en este intervalo son a largo plazo.
ÓPTIMO	Demuestra que el clima organizacional representa un alto grado de satisfacción de los empleados y los mecanismos de dirección han sido apropiados.

Luego de obtenerse los resultados, se elaboró el diagnóstico de clima organizacional, determinando los factores que están en mal estado lo cual es base para las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

D. DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONALDE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

En este apartado se presenta el desarrollo del diagnóstico del clima organizacional, el cual describe la situación actual de cada uno de los factores evaluados en la Municipalidad de Zaragoza.

FACTOR 1: AMBIENTE FISICO

Objetivo: Determinar el estado en que se encuentra el ambiente físico, para su fortalecimiento.

La información proporcionada sobre el ambiente físico fue evaluada en once aspectos los cuales permitieron determinar el grado de aceptación que tienen los empleados con respecto a las condiciones de trabajo tanto físicas como ambientales.

AMBIENTE FISICO

PREGUNTA	Totalmente deacuerdo		Deacuerdo		Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTOS
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%		
1.¿Le afecta el ruido que existe en el lugar de trabajo a la hora de realizar sus labores?	4	17.39%	6	26.09%	11	47.83%	2	8.7%	23	57
2.¿Existe una ventilación adecuada que le permita realizar sus actividades diarias?	5	21.74%	4	17.39%	3	13.04%	11	47.83%	23	49
3.¿La iluminación que tiene el lugar de trabajo no le permite desarrollar adecuadamente sus labores?	6	26.09%	5	21.74%	6	26.09%	6	26.09%	23	58
4.¿Se siente insatisfecho con el orden y limpieza de la Municipalidad?	4	17.39%	9	39.13%	5	21.74%	5	21.74%	23	57
5.¿Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente Sus actividades laborales?	1	4.35%	2	8.7%	6	26.09%	14	60.87%	23	36

6.¿Cuenta con mobiliario y equipo en malas condiciones para ejecutar sus funciones?	4	17.39%	5	21.74%	9	39.13%	5	21.74%	23	61
7. ¿Le es agradable el olor en su área de trabajo?	1	4.35%	11	47.83%	7	30.43%	4	17.39%	23	55
8.¿Le gustaría que se cambiara el color de las paredes que tiene la Alcaldía actualmente?	6	26.09%	4	17.39%	8	34.78%	5	21.74%	23	58
9.¿Le parecen adecuadas las condiciones en las que se encuentra el piso de la Alcaldía con respecto a la imagen que ésta representa?	2	8.7%	3	13.04%	9	39.13%	9	39.13%	23	44
10.¿Le gustaría que las condiciones del techo fueran mejores?	13	56.52%	8	34.78%	2	8.7%	0	0%	23	35
11.¿Le agrada el estado en que se encuentra el servicio sanitario de la Municipalidad?	1	4.35%	6	26.09%	5	21.74%	11	47.83%	23	43

12. ¿Se le brinda un buen mantenimiento a los servicios sanitarios de la Municipalidad?	1	4.35%	6	26.09%	8	34.78%	8	34.78%	23	46
13. ¿Cree usted que si se mejoran de las condiciones físico-ambientales (color, ventilación, espacio físico, etc.) incrementará su eficiencia administrativa.	14	60.87%	8	34.78%	1	4.35%	0	0%	23	33
TOTAL										632

NOTA: El total de puntos para cada pregunta en cada matriz, se obtiene multiplicando el puntaje asignado en las opciones de cada pregunta, sean estas positivas o negativas (Ver Anexo 1), por las veces que los empleados respondieron a cada opción.

$$C.O = \frac{632}{13(4)(23)} = \frac{632}{1196} = 0.5284 \approx 52.84\%$$

ANALISIS E INTERPRETACION:

De lo anterior se analizan los aspectos que resultaron críticos dentro de la municipalidad:

- El 47.83% opina que la ventilación del lugar no le permite realizar eficientemente sus actividades diarias ya que la mayoría de los empleados no cuenta

con un equipo que le brinde la temperatura adecuada para trabajar.

Sin embargo existe un 21.74% que está totalmente de acuerdo con la ventilación del lugar ya que representa a una minoría que cuenta con una ventilación aceptable. (Ver pregunta 2)

- Otro aspecto que resultó crítico fue el orden y limpieza en la municipalidad ya que un 39.13% de las personas encuestadas se sienten insatisfechos con dicho aspecto; siendo esto comprensible pues es evidente que el aseo no es muy frecuente.(Ver pregunta 4)
- Uno de los aspectos que resultó con un mayor grado de crisis fue el espacio físico que poseen en su área de trabajo debido a que las personas encuestadas opinan en su mayoría, representadas por un 60.87% que dicho espacio no les permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales. Además pudo apreciarse que los departamentos no poseen un espacio propio y deben compartirlo unos con otros.(Ver pregunta 5)
- Según los resultados obtenidos, se destaca otro aspecto importante que es el piso de la Municipalidad ya que un 78.26% coinciden en que las condiciones en las que se encuentra el piso están defectuosas, lo cual pudo constatarse que efectivamente está en muy malas condiciones.(Ver pregunta 9)
- Además se incluye el techo del lugar como otro aspecto crítico confirmado por un 56.52% que opinan que las condiciones del techo deben mejorarse.(Ver pregunta 10)
- En cuanto a la higiene y seguridad, un 47.83% consideran inadecuadas las medidas que se llevan a cabo en la Alcaldía con respecto a este aspecto.

(Ver pregunta 11).

Por lo tanto, y con base al total de resultados obtenidos para el factor AMBIENTE FÍSICO; y haciendo uso de las pautas de control mencionadas anteriormente; puede determinarse que el ambiente físico se encuentra en un nivel promedio (52.84%) el cuál refleja que dicho factor presenta un estado de deterioro, por lo que es necesario tomar acciones correctivas para reforzarlo.

FACTOR 2: RELACIONES INTERPERSONALES

OBJETIVO: Establecer el nivel de compañerismo existente en la municipalidad, para determinar si las relaciones interpersonales influyen en la eficiencia administrativa.

En este factor se evaluaron diversos aspectos que conforman el comportamiento de todo ser humano el cuál, puede determinarse por la cultura organizacional como son: los valores, las actitudes, los principios y aptitudes que poseen los miembros de la Alcaldía de lo cuál se obtuvo lo siguiente:

RELACIONES INTERPERSONALES

PREGUNTA	Totalmente deacuerdo		Deacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo en		TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTOS
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%		
14.¿Existe interés de los mandos superiores por promover el trabajo en equipo?	8	34.78%	11	47.83%	3	13.04%	1	4.35%	23	72

15.¿Se dan comentarios negativos entre compañeros de trabajo?	4	17.39%	10	43.48%	7	30.43%	2	8.7%	23	53
16.¿Se siente apoyado por sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores cotidianas?	9	39.13%	10	43.48%	3	13.04%	1	4.35%	23	73
17.¿Puede expresar sus ideas libremente sin temor a represalias por parte de sus compañeros de trabajo?	5	21.74%	11	47.83%	5	21.74%	2	8.7%	23	65
18.¿Tiene relaciones de confianza y respeto con sus compañeros?	10	43.48%	12	52.17%	1	4.35%	0	0%	23	78
19.¿Le afecta la irresponsabilidad que puedan tener sus compañeros de trabajo en el desempeño de sus labores?	5	21.74%	10	43.48%	4	17.39%	4	17.39%	23	53

20.¿Se siente identificado con el grupo de trabajo al cuál pertenece?	11	47.83%	11	47.83%	0	0%	1	4.35%	23	78
21.¿Lo han hecho cómplice de una situación problemática con sus compañeros de trabajo?	0	0%	4	17.39%	10	43.48%	9	39.13%	23	74
22.¿No se siente parte de las actividades del grupo?	4	17.39%	3	13.04%	9	39.13%	7	30.43%	23	65
23.¿No le interesa lo que suceda en su grupo de trabajo?	4	17.39%	6	26.09%	7	30.43%	6	26.09%	23	61
24.¿Con frecuencia se han presentado conflictos entre compañeros de trabajo?	1	4.35%	4	17.39%	13	56.52%	5	21.74%	23	63
25. ¿Ha tenido problemas con algún compañero de trabajo?	2	8.7%	4	17.39%	9	39.13%	8	34.78%	23	69
TOTAL										809

$$C.O = \frac{809}{12(4)(23)} = \frac{809}{1104} = 0.7328 \approx 73.28\%$$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

- Al observar las opiniones proporcionadas por los empleados un 47.83% afirman que existe interés por parte de los mandos superiores para promover el trabajo en equipo; lo que indica que existe un buen nivel de compañerismo entre los empleados municipales. (Ver pregunta 14)
- La confianza y el respeto entre los compañeros son valores que están siendo manifestados en la Municipalidad ya que un 47.83% sostienen dicha afirmación. (Ver pregunta 18)
- La actitud que presentan los empleados de la Alcaldía es la adecuada debido a que un 39.13% opinan que les interesa lo que pase en su grupo de trabajo es decir que los empleados están interesados en relacionarse con los demás. (Ver pregunta 23)
- Con respecto a los conflictos laborales, la mayoría de las personas encuestadas opinan que hasta la fecha, no han ocurrido tales acontecimientos; sin embargo, un 17.39% sostienen que han existido algunas diferencias lo cual es normal en toda organización. (Ver pregunta 24)

Partiendo de los resultados anteriores, pudo determinarse que el factor RELACIONES INTERPERSONALES se encuentra en un nivel DESTACADO (73.28%) lo que significa que está en buenas condiciones donde los niveles de insatisfacción del

personal son bajos y por ende sus planes de acción son a largo plazo.

FACTOR 3: MOTIVACION

OBJETIVO: Conocer el grado de motivación que tienen los empleados de la alcaldía al momento de realizar sus actividades diarias para tomar acciones correctivas con base a los resultados obtenidos.

Este factor fue evaluado por que es determinante en la eficiencia administrativa, ya que un empleado necesita sentirse motivado para realizar de manera más efectiva su trabajo.

MOTIVACION

PREGUNTA	Totalmente deacuerdo		Deacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo en		TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTS
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%		
26.¿Se encuentra satisfecho con el cargo que esta desempeñando?	14	60.87%	8	34.78%	0	0%	1	4.35%	23	81
27.¿Se siente satisfecho con la remuneración salarial que esta recibiendo?	4	17.89%	8	34.78%	4	17.39%	7	30.43%	23	55

28.¿Tiene la oportunidad de aspirar a un mejor puesto de trabajo?	7	30.43%	12	52.17%	1	4.35%	3	13.04%	23	69
29¿Le brindan estímulos (regalo, felicitaciones, reconocimientos, etc.) cuando realiza bien su trabajo?	6	26.09%	8	34.78%	5	21.74%	4	17.39%	23	62
TOTAL										267

$$C.O = \frac{267}{4(4)(23)} = \frac{267}{368} = 0.7255 \approx 72.55\%$$

ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados que arrojó dicha evaluación pudo notarse lo siguiente:

- La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con el cargo que están desempeñando; dicha mayoría está representada por un 60.87% lo cual indica que las personas están identificadas con el puesto de trabajo que están desempeñando. (Ver pregunta 26)
- Un 34.78% de los empleados se sienten satisfechos con la remuneración salarial que reciben por parte de la Municipalidad, mientras que un 17.39% no están conformes y aspiran a mejorar su condición salarial. (Ver pregunta 27)

- El grado de optimismo por parte de los empleados suele destacarse en el deseo de aspirar a un mejor puesto de trabajo manifestado por un 52.17% de personas que consideran tener dicha oportunidad pero un 4.35% no comparte la misma opinión.(Ver pregunta 28)
- La motivación del personal está determinada de manera importante por brindárseles estímulos y/o reconocimientos que les permiten incrementar su nivel de desempeño.
- Dicha afirmación está sustentada por un 34.78% de los empleados que laboran en la Alcaldía.(Ver pregunta 29).

Con base a las pautas de control del clima organizacional, el factor MOTIVACION se encuentra en un nivel destacado (72.55%) el cuál presenta situaciones positivas y oportunidades de mejorar las situaciones negativas.

FACTOR 4: COMUNICACIÓN

Objetivo: Establecer en qué nivel se encuentra la comunicación entre mandos superiores y subalternos, para conocer la influencia que tiene ésta en la toma de decisiones.

Este factor fue evaluado, ya que es importante determinar si en la Municipalidad la comunicación es clara, oportuna y concreta por lo que se obtuvo la siguiente información:

COMUNICACIÓN

PREGUNTA	Totalmente deacuerdo		Deacuerdo		Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTOS
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%		
30.¿Se le informa oportunamente de las decisiones tomadas en la Municipalidad?	4	17.39%	9	39.13%	6	26.09%	4	17.39%	23	59
31.¿Le gusta que la gente le dé solamente los datos y luego le permita formular sus propias interpretaciones?	5	21.74%	4	17.39%	11	47.83%	3	13.04%	23	58
32.¿Suele terminar las conversaciones que no le interesan desviando su atención del orador?	2	8.7%	11	47.83%	8	34.78%	2	8.7%	23	59
33.¿Por lo general contesta inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar?	4	17.39%	13	56.52%	6	26.09%	0	0%	23	67
34.¿Casi siempre formula una respuesta mientras la otra persona todavía está hablando?	4	17.39%	4	17.39%	12	52.17%	3	13.04%	23	60

35. ¿Por lo general, pide a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado?	5	21.74%	14	60.87%	3	13.04%	1	4.35%	23	69
36. ¿Hace un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de sus superiores?	4	17.39%	10	43.48%	5	21.74%	4	26.09%	23	55
TOTAL										427

$$C.O = \frac{427}{7(4)(23)} = \frac{427}{644} = 0.6630 \approx 66.3\%$$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- Las decisiones en la Institución son informadas oportunamente por lo que un 39% coincide con esta afirmación. (Ver pregunta 30)
- Es necesario que la comunicación en la Alcaldía sea clara, debido a que un 48% de los empleados prefieren que se les aclare detalladamente la información al momento de entablar una conversación. (Ver pregunta 31)
- Cuando la conversación no es adecuada al ambiente laboral, el personal suele desviar la atención y enfocarse en lo que respecta a su trabajo así lo

afirma el 48% de las personas encuestadas. (Ver pregunta 32)

- La información que se transmite desde los mandos superiores hacia los subordinados no es del todo clara y concreta ya que un 43% dicen realizar un profundo esfuerzo para comprender ambos puntos de vista.(Ver pregunta 36)

De esta manera al realizar la evaluación respectiva de este factor mediante las pautas de control de Likert pudo determinarse que al igual que los factores anteriores (relaciones interpersonales y motivación) se encuentra en un nivel de Clima Organizacional destacado(66.3%).

FACTOR 5: LIDERAZGO

Objetivo: Conocer el nivel de influencia que poseen los mandos superiores sobre sus empleados.

En este último factor se evaluó la habilidad que poseen los jefes para influir en el comportamiento de los empleados así como también el grado de confianza que manifieste el jefe con sus subordinados. De dicha evaluación se obtuvieron los siguientes resultados:

LIDERAZGO

PREGUNTA	Totalmente deacuerdo		Deacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo en		TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTOS
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%		
37.¿Son valoradas sus habilidades y destrezas dentro de la organización?	9	39.13%	6	26.09%	7	30.43%	1	4.35%	23	69

38.¿Le involucran en la toma de decisiones?	4	17.39%	10	43.48%	4	17.39%	5	21.74%	23	59
39.¿Encuentra en su jefe un alto grado de confianza para manifestarle sus inquietudes y problemas?	10	43.48%	8	34.78%	3	13.04%	2	8.7%	23	72
40. ¿No le proporcionan los materiales y recursos necesarios para la realización de su trabajo?	4	17.39%	5	21.74%	11	47.83%	3	13.04%	23	59
41.¿No le brindan el tiempo suficiente para realizar una tarea en específico?	3	13.04%	6	26.09%	12	52.17%	2	8.7%	23	59
42.¿Cuando surgen conflictos en la Municipalidad, se resuelven adecuadamente?	2	8.7%	4	17.39%	13	56.52%	4	17.39%	23	65

43.¿Al realizar deficientemente su trabajo le llaman la atención de forma discreta?	1	4.35%	13	56.52%	6	26.09%	3	13.04	23	58
44. ¿Debería de hacerse una evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía?	12	52.17%	9	39.13%	1	4.35%	1	4.35%	23	37
TOTAL										478

$$C.O = \frac{478}{8(4)(23)} = \frac{478}{736} = 0.6495 \approx 64.95\%$$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- Las habilidades y destrezas son valoradas dentro de la Alcaldía ya que, un 39% están de acuerdo con esta afirmación. Mientras que un 4% consideran lo contrario.(Ver pregunta 37)
- Los empleados municipales consideran que existe un alto grado de confianza en el Alcalde, dicha consideración está representada en un 43% ya que el personal siente plena libertad de comentarle sus inquietudes y problemas.(Ver pregunta 39)

- Al realizar una tarea en específico, el personal opina que se les brinda el tiempo suficiente para hacerlo. Esta opinión está determinada por un 52%.
(Ver pregunta 41)
- El 56% del personal de la Alcaldía afirman que al momento de surgir conflictos laborales; estos son solucionados oportunamente sin ocasionar inestabilidad laboral.(Ver pregunta 42)
- En cuanto a las evaluaciones del desempeño laboral, un 52% están de acuerdo en que se realice una evaluación del desempeño cada cierto período la cual ayude a medir la eficiencia administrativa en dicha alcaldía.(Ver pregunta 44)

Al finalizar con la evaluación del quinto y último factor incluido en el Diagnóstico de Clima Organizacional pudo destacarse que de igual forma que los factores anteriores presenta un nivel destacado (65%) según las pautas de control establecidas con anterioridad.

E. CONCLUSIONES

Del presente capítulo titulado DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al ambiente físico los aspectos más deteriorados en la Municipalidad son: el piso y el techo; por lo que esto refleja que el mantenimiento brindado no ha sido el adecuado. De igual manera afecta la falta de orden y limpieza en el lugar de trabajo lo cual genera un alto grado de insatisfacción en los empleados, influyendo así en la imagen que representa la Alcaldía.

2. Es importante recalcar la inconformidad que manifiestan los empleados con respecto a los servicios sanitarios y el mantenimiento que se les brinda, debido a que son utilizados tanto por el personal que labora en la alcaldía como por los usuarios.

3. Actualmente la Alcaldía Municipal de Zaragoza no posee un espacio propio para cada área de trabajo por lo que los empleados se encuentran insatisfechos, ya que esto no le permite realizar con comodidad sus actividades laborales afectando así su eficiencia administrativa.

4. Pudo determinarse que existe una convivencia agradable entre el personal de la Institución, ya que existe un apoyo mutuo entre compañeros y a su vez mantienen una cultura organizacional adecuada en donde se fomentan valores como: Respeto, Confianza, Responsabilidad, solidaridad etc.

5. Otro factor a destacar es la Motivación existente en la mayoría de los empleados municipales ya que se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo; y la forma en que los mandos superiores los incentivan a desempeñar sus labores.

6. En esta Institución existe una comunicación bastante efectiva entre jefes y subalternos, lo que indica que los mandos superiores se preocupan porque el trabajador comprenda claramente la información que se les transmite.

7. El tipo de liderazgo existente en la Municipalidad es Paternalista, debido a que existen relaciones de confianza en donde se valoran las habilidades y destrezas y los mandos superiores son los que toman las decisiones; además de velar porque los empleados cuenten con los materiales y

recursos indispensables en la realización de su trabajo y de brindarle un tiempo adecuado para la ejecución de sus labores. Sin embargo, a pesar de lo antes mencionado al momento que surgen los conflictos entre compañeros estos no se resuelven adecuadamente.

8. Actualmente la Alcaldía no cuenta con un método o técnica de evaluación del desempeño y los empleados están de acuerdo en que se realice una evaluación de este tipo.

F. RECOMENDACIONES

1. En primer lugar, es necesario poner en práctica un programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales, haciendo énfasis en los aspectos más deteriorados con el propósito de incrementar la eficiencia administrativa.

2. Instalar dos servicios sanitarios adicionales clasificándolos para damas y caballeros, y a su vez darle un mejor mantenimiento a los sanitarios que actualmente están en uso en la Alcaldía, con el objeto de asignar los primeros para el uso del personal autorizado y los segundos para los usuarios de la Municipalidad.

3. Es conveniente que el espacio físico de las áreas de trabajo sean reubicadas de forma tal que los empleados se encuentren más cómodos, además de hacer un mejor uso del terreno disponible en las instalaciones de la Alcaldía.

4. Fortalecer más el compañerismo y la práctica de valores por medio la gestión de los mandos superiores. A la vez de tomar en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores,

estableciendo reuniones para escuchar las inquietudes del personal y así fomentar un clima de armonía entre todos los trabajadores.

5. Realizar actividades que contribuyan a que el empleado se sienta motivado, aleje el estrés, permitiéndole desarrollar sus labores con mayor entusiasmo y así obtener resultados positivos en el logro de objetivos comunes.

6. Es necesario que los mandos superiores se esfuercen por que la información transmitida sea comprendida tanto entre las jefaturas como en sus subalternos.

7. Mantener el tipo de liderazgo que se ha observado y a la vez crear un ambiente agradable en el cual se trabaje por un mismo objetivo, escuchando las inquietudes y necesidades de los empleados para que estos se sientan identificados con la organización, manteniendo a su vez un grado de respeto mutuo sin perder el nivel de autoridad por parte de las jefaturas. Además de aplicar un manual de procedimientos para la adecuada resolución de conflictos entre compañeros.

8. Es necesario realizar evaluaciones del desempeño, por lo menos dos veces al año, lo cuál sirva como una guía para determinar la capacidad y rendimiento del empleado, al momento de que exista una plaza vacante y poder darle así una oportunidad de ascender profesionalmente obteniendo una mejor remuneración salarial.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

El programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales propuesto, se ha diseñado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes que fueron identificados en la investigación de campo realizada, por lo que dicho programa comprende: la distribución del espacio físico, ruido, ventilación, iluminación, color de las paredes, cielos falsos, piso, higiene y seguridad, y mantenimiento en el mobiliario y equipo, además de un manual de procedimientos para la resolución de conflictos y la aplicación de un método para la evaluación del desempeño.

A. CONSIDERACIONES GENERALES

1. IMPORTANCIA

El programa constituye una herramienta para mejorar las condiciones físico-ambientales que actualmente se encuentran en deterioro en la Municipalidad.

Se pretende que con el mismo los principales beneficiados sean los empleados y así obtener de ellos un incremento en la eficiencia administrativa. Por lo que es necesario que el programa sea elaborado de acuerdo a la naturaleza de dicha institución, donde se enfocarán aquellos aspectos que influyen ya sea positiva o negativamente en la comodidad y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

El buen funcionamiento de una organización depende de la calidad del trabajo de sus empleados y de la realización de sus actividades de forma eficaz. Para ello es necesario contar con un ambiente que brinde al personal diversos elementos que contribuyan a un buen desempeño, como son: un espacio físico adecuado, donde no existan molestias de ruido, el cual ocasione desconcentración, una iluminación y colores del lugar de trabajo, que no afecten al personal; así como una ventilación óptima que no perjudiquen o ponga en riesgo la salud del mismo. Por tal motivo el diseño de este programa está basado en mejorar y a la vez fomentar el uso, cuidado y mantenimiento de cada uno de los aspectos antes mencionados en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, esperando que dicho programa sirva como guía de acción con el objetivo de perfeccionar las condiciones físico-ambientales de la Municipalidad y por ende incrementar la eficiencia administrativa del personal.

B. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES.

El programa comprende los siguientes aspectos:

1. OBJETIVOS

- Mejorar el espacio físico mediante una redistribución de las áreas administrativas que componen la institución.

- Diseñar medidas correctivas que permitan el buen manejo de los aspectos que forman parte de las condiciones físico-ambientales.
- Proponer un manual de procedimientos que contribuya a solucionar los conflictos de forma adecuada.
- Proporcionar una evaluación del desempeño que permita medir la eficiencia administrativa del empleado.

2. POLÍTICAS

- Redistribuir el espacio físico de acuerdo a la similitud de las funciones de las áreas de trabajo.
- Aplicar cada una de las medidas correctivas del programa con precisión.
- Hacer uso del manual de procedimientos al momento de presentarse conflictos entre compañeros.
- Realizar una evaluación del desempeño dos veces al año.

3. ESTRATEGIAS

- Establecer un presupuesto acorde a los recursos asignados a la municipalidad que permita la ejecución de la redistribución del espacio físico.

- Capacitar a los empleados sobre la aplicación de las medidas correctivas que contenga el programa.
- Aplicar cuidadosamente cada uno de los pasos contenidos en el manual, para la resolución de conflictos.
- Identificar a la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño y que ésta a su vez pueda brindar una retroalimentación al empleado.

4. CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES

a. ESPACIO FÍSICO

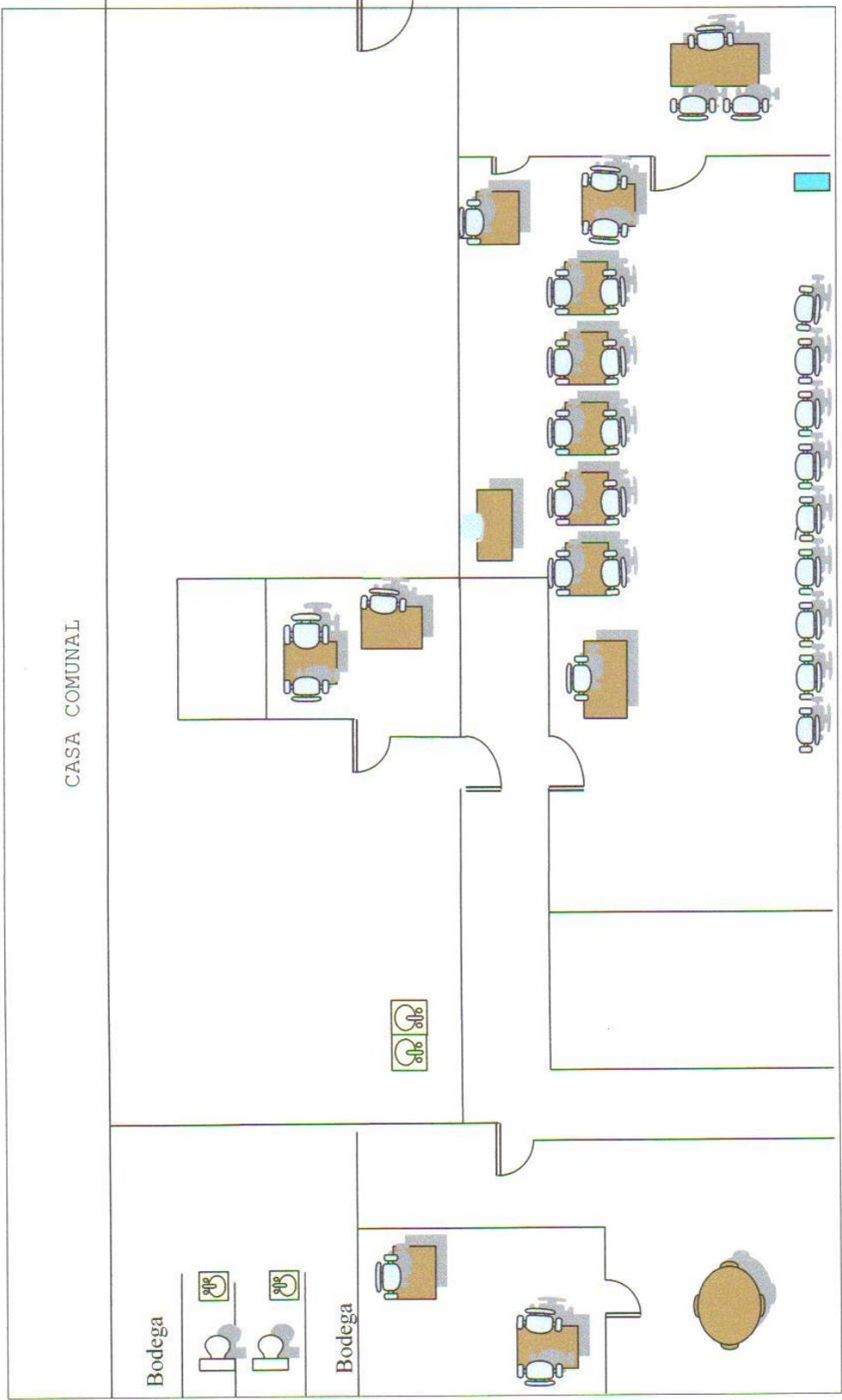
De acuerdo a la inconformidad de los empleados en la distribución física de los puestos de trabajo, se optó por distribuir las áreas en base a la relación de las funciones que desempeña cada uno de los puestos.

Para la nueva distribución del espacio físico se proponen los siguientes cambios:

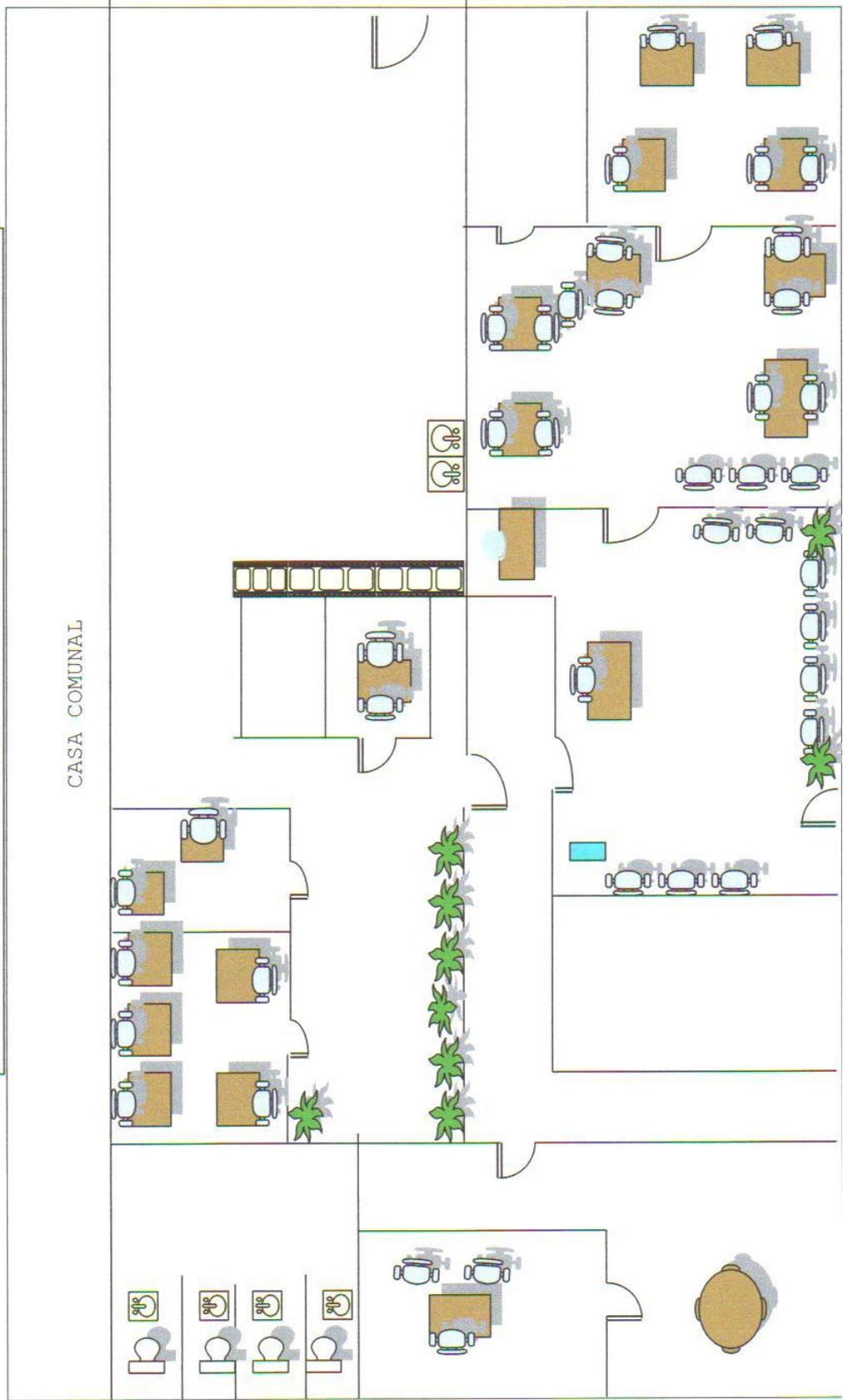
- Las máximas autoridades como son el Alcalde y Secretario Municipal, deben tener su propio espacio físico.
- La distribución de las áreas se realizó en base a la similitud de las funciones que tiene cada uno de los puestos.

- Es necesario que la recepcionista se encuentre separada de las demás áreas, con el objetivo de brindar un mejor servicio.
- El área de servicios generales debe trasladarse, debido a que su lugar actual será ocupado por el Secretario Municipal.
- Debido a que los rayos solares afectan el área de servicios generales se ha decidido ampliar y mejorar el techo en dicho lugar.
- Es necesario la adquisición de casilleros para el uso exclusivo del personal de servicios generales que sirva para guardar sus pertenencias.
- Instalar dos servicios sanitarios adicionales, con el objetivo de que el personal de la Alcaldía no lo comparta con el usuario.
- Pavimentar el predio baldío cercano a los sanitarios para evitar concentraciones de lodo en ese lugar.
- Deberá instalarse una nueva fosa séptica debido a la instalación de los nuevos sanitarios.

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DEL ESPACIO FÍSICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA



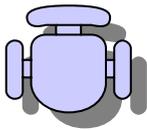
DISTRIBUCIÓN PROPUESTA DEL ESPACIO FÍSICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA



SIMBOLOGÍA



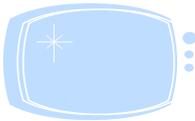
Escritorio de los empleados



Sillas para el personal de la Alcaldía y los Usuarios.



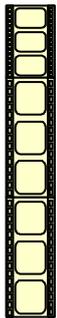
Servicio Sanitario



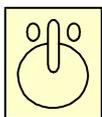
Televisor



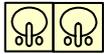
Puerta



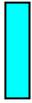
Casilleros



Lavamanos



Lavadero



Oasis



Planta



Mesa de Junta

SIGLAS DE LOS CARGOS EN LA MUNICIPALIDAD

APS: Auxiliar de Proyección Social.

JPS: Jefe de Proyección Social.

UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
Institucionales.

JSG: Jefe de Servicios Generales.

ASG: Auxiliar de Servicios Generales.

S.M: Secretario Municipal.

D.A: Despacho Alcalde.

R: Recepcionista.

C: Catastro.

JRCT: Jefe de Registro y Control Tributario.

Col.: Colecturía.

T : Tesorero.

JRF : Jefe de Registro Familiar.

ARF : Auxiliar de Registro Familiar.

C.C : Cuentas Corrientes.

Cont: Contador.

AC : Auxiliar Contable.

b. RUIDO

Medidas que se deben tomar en cuenta para evitar el ruido.

- Cuando el ruido se añade a otras circunstancias estresantes, puede provocar depresión, así como trastornos orgánicos, por tal razón es necesario mantener un nivel de ruido bajo.
- Evitar las conversaciones informales en el área de trabajo.
- Utilizar los equipos que sirven de entretenimiento para los usuarios en un lugar que evite la distracción del personal administrativo.
- Procurar que las preferencias musicales del empleado no afecten a los compañeros de trabajo, manteniendo una intensidad de volumen moderada, en el caso que se utilice algún aparato de sonido.
- Al momento de guardar los camiones de basura, hacerlo con el menor ruido posible.

c. VENTILACIÓN

La ventilación del lugar del trabajo puede manejarse de la siguiente manera:

- Cada área de trabajo debe contar con un equipo de ventilación apropiado, que no afecte la comodidad y salud del empleado.
- El equipo de ventilación debe tener una temperatura acorde al clima existente en las distintas estaciones del año.
- Debe darse un mantenimiento periódico a todo el equipo de ventilación con el que se cuenta en la institución.
- Al momento de que un equipo falle debe sustituirse o repararse inmediatamente.
- La ubicación de las áreas para el personal debe ser estratégica, donde existan canales de ventilación como puertas o ventanas, en el caso de que se presenten fallas eléctricas.

d. ILUMINACIÓN

Entre las medidas que deben tomarse en cuenta para tener una iluminación adecuada están:

- Hacer uso de una cantidad moderada de lámparas y focos, ya que el exceso de iluminación da lugar al cansancio visual en el empleado.
- Las lámparas y focos deben estar colocados y distribuidos de manera estratégica, para que puedan iluminarse todas las áreas de forma efectiva.

- Los aparatos de iluminación deben mantener una intensidad de luz, que permita al trabajador realizar sus actividades con facilidad, de manera tal que dicha intensidad esté acorde a la tarea visual.
- No es recomendable usar lámparas de escritorio, que aunque pueden hacer que la zona de trabajo esté lo suficientemente bien alumbrada y a su vez se ahorre en los costos de electricidad, esto produce daños en la vista del empleado, debido a la cercanía de la luz.
- En el caso de los empleados que hacen uso de computadoras es necesario que se utilicen protectores de pantalla, para evitar daños visuales al momento de realizar sus labores.
- En aquellas áreas donde afecta la luz solar es apropiado realizar un cambio de posición del mobiliario como son: los escritorios, sillas, etc., o colocar cortinas que ayuden a disminuir la intensidad de la luz.

e. COLOR

Se propone diversas consideraciones que pueden tomarse en cuenta para tener un color apropiado en el local, las cuales se mencionan de la siguiente manera:

- Es conveniente pintar las paredes de local por lo menos dos veces por año para mantener la brillantez del color.
- No deben utilizarse los colores que representan a un partido político debido a que estos son colores fuertes e intensos, por lo que afectan la concentración visual del trabajador.
- Hacer uso de catálogos que permitan seleccionar o escoger aquellos colores que brinden una imagen presentable y proporcionen una iluminación que genere un ambiente laboral agradable.
- Los colores que se utilizan en las paredes deben ser preferentemente en tonos claros ya que permiten una mayor iluminación.
- No deben usarse los colores rojo y negro en el local de trabajo ya que éstos aumentan la tensión muscular, produce cansancio y calor después de cierto tiempo.
- Es conveniente el uso de colores verde y naranja ya que son colores que producen entusiasmo, frescura y calma por lo que ayuda a que los empleados experimentan sensaciones de bienestar mental y les permite realizar efectivamente sus labores.

f. CIELOS FALSOS

Para tener un techo que brinde las condiciones apropiadas en el lugar de trabajo deben tomarse en cuenta las siguientes medidas:

- Reparar aquellos daños existentes en la duralita que compone el techo para evitar y prevenir goteras, brindándole un mantenimiento óptimo.
- Realizar una limpieza periódica haciendo una inspección de las condiciones que presenta el techo y encielado del local. Dicha revisión debe hacerse cada tres meses.
- No colocar en el techo ningún tipo de objeto como llantas, alambres, sillas, madera, etc. ya que pueden ocasionar algún daño y dan una mala imagen.
- Cortar las ramas de los árboles que dan con el techo para evitar que quiebren la duralita y caigan hojas en el mismo.
- Colocar canales en los techos de manera que permita que las aguas lluvias sean desviadas para que no tenga acceso al interior de la institución y no moje las oficinas.
- Cambiar las piezas de cielo falso que se encuentran dañadas.
- Tener piezas de cielo falso adicionales en el caso de que éstas se quiebren.

- La ubicación del cielo falso debe estar colocada con una altura apropiada ya que esto generará un ambiente menos caluroso.

g. PISOS

Para que la institución cuente con unos pisos en óptimas condiciones es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Cambiar los pisos del local para mejorar los que ya existen, debido a que éstos se encuentran en su mayoría deteriorados.
- El nuevo ladrillo que se utilice debe estar acorde al color de las instalaciones y a las actividades que en ellas se realizan debido a la afluencia de usuarios que se presentan.
- Brindarle un buen mantenimiento a los pisos del local haciendo uso de desinfectantes y material respectivo como son escobas, trapeadores etc. que permita hacer notoria la limpieza.
- Evitar el uso de cera líquida que produzca un efecto en el piso el cuál ocasione resbalones y riesgos tanto para el empleado como para el usuario.
- Colocar alfombras en las entradas principales con la finalidad de evitar que el piso se ensucie rápidamente.

- Al momento de trasladar equipos pesados de un lugar a otro es conveniente no arrastrarlos ya que pueden afectar o dañar los pisos de la institución.

h. HIGIENE Y SEGURIDAD

Es conveniente manejar una higiene y seguridad en beneficio del personal de la siguiente manera:

- Contratar personal exclusivo para la limpieza del lugar de trabajo, y que ésta la realice tres veces al día como mínimo.
- Colocar recipientes de basura en áreas estratégicas de manera que tanto el empleado como los usuarios colaboren con la limpieza del lugar.
- Debe dársele un buen mantenimiento a los servicios sanitarios equipándolos con los utensilios necesarios para el uso del empleado y el usuario.
- Botar aquellos objetos inservibles o colocarlos de manera ordenada en un lugar destinado para guardar los materiales que ya no se utilicen.
- Es necesario mantener aseados los vidrios de las ventanas, para una mejor presentación ante los usuarios.
- Los empleados deben informar a su jefe inmediato acerca de las condiciones inadecuadas que pongan en riesgo la salud en el centro de trabajo.

- Tener el debido cuidado al momento de realizar cambios en la infraestructura de modo que no corra riesgo ningún trabajador.
- Es necesario que la institución cuente con un botiquín de primeros auxilios que contenga todo tipo de medicamentos para cualquier situación de emergencia que se presente.
- Utilizar correctamente las máquinas, aparatos, herramientas, equipos de transporte y otros medios con los que se desarrollen sus actividades para evitar accidentes.
- El personal del área de servicios generales, que tiene encomendado la recolección de basura y barrido de calles, deben utilizar mascarillas de protección y guantes que les prevenga de cualquier infección que afecte su salud.
- Al término de las actividades de los empleados de servicios generales deben asearse y hacer uso de casilleros para guardar sus utensilios y ropas de trabajo.

i. MOBILIARIO Y EQUIPO

La institución debe contar con un mobiliario y equipo en buenas condiciones para ello debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Hacer un inventario del mobiliario y equipo con el que se cuenta para conocer las existencias que se encuentran en buen estado y los que están en deterioro, y así determinar si es necesario realizar compras.
- No debe intentarse abrir ni reparar el equipo que el empleado tiene asignado si no lo conoce.
- Reportar inmediatamente al jefe superior cualquier ruido o falla del mobiliario y equipo que está utilizando.
- Cuando le asignen un equipo nuevo, espere a que le proporcionen un manual de operación o le den instrucciones sobre su uso.
- No sobrecargue ningún mobiliario y/o equipo, manéjelo de acuerdo a las instrucciones de uso y cuidado del manual de operaciones.
- Cuando exista la necesidad de hacer un traslado de mobiliario y equipo asegúrese de que éste lleve las medidas de protección y seguridad necesarias.
- Apagar adecuadamente el equipo electrónico después de la jornada laboral.
- No ingiera alimentos y bebidas encima de su mobiliario y equipo para evitar derrames de líquidos sobre ellos.



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

ELABORADO POR:

**ROSA MARÍA ESCOBAR DURÁN
DINORA ESMERALDA HENRÍQUEZ VIOLANTES
TATIANA YASMIN MEJÍA NOLASCO**

OCTUBRE DE 2006

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

OBJETIVO: Proporcionar una herramienta administrativa que sirva para solucionar los conflictos que surjan en la Alcaldía de forma adecuada y oportuna.

 <p>Alcaldía Municipal de Zaragoza</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>	
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Brindar una debida atención cuando algún empleado expresa o manifiesta un problema.	Alcalde
2	Definir el problema con claridad	Alcalde
3	Investigar las características específicas del problema desde varios puntos de vista.	Alcalde
4	Presentar el caso ante el Concejo Municipal	Alcalde
5	Escuchar las impresiones de la(s) persona(s) involucradas en el conflicto.	Concejo Municipal

6	Verificar que el problema sea tratado desde su raíz.	Concejo Municipal
7	Establecer un listado de posibles soluciones.	Concejo Municipal
8	Evaluar las posibles alternativas de solución.	Concejo Municipal
9	Seleccionar la mejor alternativa de solución.	Concejo Municipal
10	Dar a conocer a las partes involucradas cuál es la decisión tomada.	Alcalde
11	Documentar el acuerdo donde se plantea dicha decisión.	Secretario Municipal
Elaborado por Nombre: Firma:	Autorizado por Nombre: Firma:	Fecha de Vigencia:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TÉCNICA LISTA DE VERIFICACIÓN

OCTUBRE DE 2006

ÍNDICE

	Pág.
Objetivos de la evaluación	98
Normas para su aplicación.....	98
Procedimientos Básicos.....	99
Formulario	102

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a. Objetivos

- Mejorar la eficiencia administrativa en el desarrollo actual de las funciones de los empleados haciendo uso de una herramienta administrativa que permita una adecuada evaluación.
- Determinar los factores de evaluación más apropiados.
- Evaluar el desenvolvimiento de los empleados en el puesto.
- Supervisar la realización adecuada de las tareas establecidas.

b. Normas

- Ascender al empleado que obtenga un resultado sobresaliente en el caso que exista alguna plaza vacante.
- Brindar un reconocimiento o estímulo a los empleados que resulten mejor evaluados.
- Comunicar al empleado de forma privada y personal sobre el resultado obtenido en la evaluación.
- Al momento de realizar la evaluación debe hacerse de forma objetiva.

- Aplicar la evaluación a todo el personal administrativo de la Municipalidad incluyendo a los jefes de área.
- Brindar retroalimentación al empleado cuyo resultado en la evaluación sea malo o pésimo.

c. Procedimiento:

Para aplicar la técnica de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, deben desarrollarse los siguientes pasos:

- Datos generales.

En esta sección el evaluador se encarga de completar las casillas correspondientes, que se refiere a aspectos del empleado.

Nombre del empleado evaluado: Anotar el nombre y apellidos completos.

Nombre del evaluador: Anotar el nombre y apellidos completos, en este caso será el Secretario Municipal, ya que cumple la función de jefe administrativo y no se cuenta con un área de Recursos Humanos que se encargue de dicha evaluación.

Departamento: Anotar donde desempeña sus funciones.

Puesto: Anotar el puesto que ocupa el empleado.

Fecha : Anotar el periodo que se esta evaluando.

- Las indicaciones para llenar el formulario.
- Totalizar el número de frases afirmativas y negativas.
- Multiplicar el total de respuestas afirmativas por la respectiva ponderación de cada frase(que corresponde a 0.4) y se obtiene la nota final.
- Resultado de la evaluación del desempeño.
En este apartado, obtenida la calificación del empleado, el evaluador identifica en que escala de la calificación de los parámetros esta el empleado.
- Parámetros de Calificación.

Se suman los valores y se obtienen la calificación.
Los valores para la evaluación del desempeño son:

1-2	Pésimo
3-4	Malo
5-6	Bueno
7-8	Muy Bueno
9-10	...	Sobresaliente

PESIMO: los empleados que se asignen bajo este nivel se encuentran abajo del mínimo de los requerimientos del puesto.

MALO: Los empleados que se asignen bajo este nivel, hacen el esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.

BUENO: Se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.

MUY BUENO: Calificación adecuada para empleados que se encuentran mas allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aunque requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.

SOBRESALIENTE: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto ya que ejecutan sus labores con mínima ó ninguna supervisión.

Formulario Evaluación del desempeño

Técnica de Listas de Verificación

1. Datos Generales

Empleado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Evaluador: _____

Fecha: _____

Objetivo: Evaluar el desempeño mediante la técnica de listas de verificación para determinar los diferentes aspectos que sobresalen y fallan en el empleado.

2. Evaluación

Realice la siguiente evaluación señalando con una **x** a las opciones (Si) ó (No) las frases que, describa el desempeño del trabajador en los aspectos que a continuación se presentan.

N°	Frases sujetas de evaluación	SI	NO
1	¿Influye positivamente dando el ejemplo a sus compañeros de trabajo?		
2	¿Logra los resultados esperados?		
3	¿Casi siempre es necesario que se le rectifique su trabajo?		
4	¿Usualmente obedece las órdenes?		
5	¿Muestra respeto hacia sus compañeros?		
6	¿Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado?		
7	¿Conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento?		
8	¿Realiza tareas adicionales a las encomendadas?		
9	¿El empleado muestra apatía y desinterés al momento de realizar sus actividades?		
10	¿Usualmente ayuda a sus compañeros?		
11	¿Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo?		

12	¿El empleado necesita incentivos para realizar su trabajo?		
13	¿Aporta nuevas ideas para mejorar su trabajo?		
14	¿El empleado tiene capacidad pero es necesario que su jefe lo presione?		
15	¿Es buena y efectiva su comunicación con sus compañeros?		
16	¿El empleado presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral?		
17	¿Identifica los problemas y sus causas adecuadamente?		
18	¿Propone y selecciona alternativas de acción viable para solucionar?		
19	¿Posee capacidad para trabajar en equipo?		
20	¿En cualquier momento, ¿Atiende con buena disposición solicitudes especiales?		
21	¿Mantiene buena comunicación y relaciones humanas con jefes, compañeros y personal de otras áreas?		
22	¿Trabaja en armonía con otros de su mismo nivel y/o diferentes áreas?		
23	¿Es indiscreto con la información relacionada con su trabajo?		
24	¿Conoce y aplica correctamente las políticas y procedimientos administrativos?		
25	¿El trabajador no es ordenado al momento de realizar su trabajo?		
	Total		

Total de respuestas:

SI = **NO =**

10/25 =0.4 **Ponderación de respuesta**

La nota se obtiene de la siguiente manera:

N° de respuestas positivas por la ponderación de respuestas

La calificación que el empleado obtuvo bajo la Técnica de Listas de Verificación es de____, lo cual significa que su desempeño es _____

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con la finalidad de llevar a cabo el programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales se ha elaborado un plan de implementación que contiene las actividades a realizar, los recursos necesarios, el presupuesto respectivo y el cronograma de actividades para la puesta en marcha del proyecto.

1. OBJETIVOS

- Detallar cada una de las actividades que se pretenden ejecutar en el programa.
- Determinar los recursos necesarios para la realización del programa de mejoramiento.
- Establecer un presupuesto donde se incluya cada uno de los gastos en que se incurrirán para hacer efectivo el programa.
- Realizar un cronograma de actividades que permita estimar el tiempo necesario para el desarrollo de la propuesta.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. Presentación

El programa se entregará al Alcalde, para que este lo presente al Concejo y sea discutida la validez del mismo,

así como su aplicación en la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

b. Aprobación

Una vez discutido el programa propuesto se someterá a votación para su respectiva aprobación.

c. Reproducción

Se realizará una reproducción de copias del programa para cada miembro del Concejo, para que estos tengan una mejor comprensión de los elementos contenidos en el mismo.

d. Asignación de la persona encargada de la ejecución del programa.

Para llevar a cabo el programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales, es necesario contar con una persona encargada de supervisar su ejecución y a la vez debe seleccionar la mejor alternativa de proveedores, personal y materiales.

e. Capacitación para los jefes y empleados

En esta actividad se pretende enseñar al jefe administrativo de la institución; es decir, el Secretario Municipal, la técnica de evaluación del desempeño propuesto, donde se le dará a conocer todos aquellos elementos teóricos y prácticos de dicha evaluación. Además se le brindará capacitación a cada uno de los trabajadores sobre el programa de mejoramiento de las condiciones

físico-ambientales, para que éstos comprendan cada uno de los elementos contenidos en dicho documento.

3. RECURSOS

a. Humanos

Como se mencionó anteriormente para la ejecución del programa es necesario asignar a una persona responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan, así como de la contratación del personal especializado en la construcción de la redistribución del espacio físico, para lo cual se necesita un albañil y tres ayudantes, en donde se incluye el servicio de instalación eléctrica, dicho personal realizará la obra en un lapso de dos meses. También es indispensable contratar a una persona encargada del ornato y limpieza de la institución.

b. Materiales

Para la implementación del programa debe contarse con material de construcción como son: arena, cemento, hierro, ladrillo, piso cerámico, pega para cerámica, duralita, piezas de cielo falso, madera, clavos, poliductos, alambres, cables, etc., así como también será necesario la compra de ventiladores y recipientes de basuras adicionales, para las nuevas instalaciones.

Cabe destacar que la institución ya cuenta con mobiliario y equipo de oficina (escritorios, sillas, archivos, computadoras, etc.). Por lo que no se necesita de un desembolso adicional al de la redistribución del espacio físico.

c. Financieros

Para el desarrollo de dicho programa es de vital importancia la asignación presupuestaria que el Gobierno proporciona a la Alcaldía Municipal, la cual distribuye el monto en un 80% destinado a la inversión de proyectos sociales en el municipio y el resto a gastos administrativos y remodelaciones. Para proyectos de remodelación o construcción la Municipalidad dispone de \$12,000, los cuales son tomados del 20% mencionado anteriormente.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos necesarios para la ejecución del programa en donde se refleja el monto requerido.

4. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<u>RECURSO HUMANO</u>			
-Albañil y ayudantes	4		\$1,150.00
-Electricista	1		100.00
-Personal de limpieza	1		2,160.00
<u>RECURSOS MATERIALES</u>			
-Cemento	97 bolsas	\$ 5.85	567.45
-Arena	1 Camionada	60.00	60.00
-Hierro de 3/8	7 Quintales	\$44.00	308.00

-Hierro de 1/4	2 q.q	36.30	72.60
-Grava	1 mt ²	25.00	25.00
-Cerámica	190.45 mts ²	9.00	1,714.05
-Cielo falso	190.45 mts ²	3.50	666.58
-Duralita	22 pliegos	18.00	396.00
-Madera pleibol	7 pliegos	13.00	91.00
-Reglas rostrias de 4 varas	20 reglas	2.00	40.00
-Pegamento para cerámica	56 bolsas	6.00	336.00
-Ladrillo salte	488 unid.	0.35	170.80
-Alambre de amarre	30 Lib.	0.30	24.00
-Polines 3/8	6 unid.	23.00	138.00
-Puertas de madera	2 unid.	61.00	122.00
-Ventanas	2 unid.	23.00	46.00
-Balcones de 1.2 mts	2 unid.	30.00	60.00
-Cajas hexagonales	4 cajas	0.60	2.40
-Poliducto	30 yardas	0.17	5.10
-Cables eléctricos N°12	80 mts.	0.50	40.00
-Interruptores	4 unid.	2.50	10.00
-Lámparas	3 unid.	12.00	36.00
-Lamina lisa para canales	3 pliegos	10.00	30.00
-Lamina galvanizada de 4mts	1 pliego	23.00	23.00
-Inodoros	2 unid.	80.00	160.00
-Ladrillo rojo	400 unids.	0.17	68.00
-Casilleros	1 mueble de 10 casilleros	300.00	300.00
-Lavamanos	2 lavamanos	35.00	70.00
-Pintura	5 cubetas	23.00	115.00
-Ventiladores	2 ventiladores	35.00	70.00
-Recipientes de basuras	10 unids.	1.50	15.00

<u>OTROS GASTOS</u>			
-Imprevistos			100.00
TOTAL			<hr/> \$ 9,291.98

Dentro de este monto se incluye la ampliación del techado, pavimentación del predio baldío, la compra de la lámina para protección de casilleros, los gastos necesarios para la nueva fosa séptica y la pintura para toda la Alcaldía.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FÍSICO- AMBIENTALES PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA ENERO/ 2007

N°	Actividad/ Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega del programa al Alcalde	■															
2	Aprobación del programa por parte del Concejo		■	■													
3	Reproducción y presentación del programa al Concejo Municipal por parte del Alcalde				■												
4	Asignación de la persona encargada de la ejecución del programa					■	■										
5	Capacitación para los jefes y empleados							■									
PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA																	
6	Adquisición de Recursos								■								
7	Cambio de piso, cielo falso y división de áreas									■	■						
8	Ampliación y mejoramiento de las áreas de la Alcaldía											■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Blum Milton I **PSICOLOGIA INDUSTRIAL**, Editorial Trillas, 1° Edición, México 1983.
- Chiavenato Idalberto **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, 5° Edición MC Graw Hill México 2002.
- Dessler Gary, **ADMINISTRACION DE PERSONAL**, Prentice Hall. 2° Edición, México 1996
- Hernández Sampieri Roberto y otros. **METODOLOGIA DE INVESTIGACION** 2° Edición MC Graw Hill México, 1998
- Iglesias Mejía Salvador **GUIA PARA LA ELABORACION DE TRABAJOS DE INVESTIGACION MONOGRÁFICOS O TESIS** s/e s/a, El Salvador.
- Koont'z & Weihrich **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL** Décima Edición, MC Graw Hill México 1994
- Likert, Rensis. **La Organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano**. 4ª Edición, MC Graw Hill, E.E.U.U. Año 1967 Pág. N° 159, 161.
- Osborne David J. **ERGONOMIA EN ACCION: LA ADAPTACIÓN DEL MEDIO DE TRABAJO AL HOMBRE**; Editorial Trillas, Primera Edición, México, 1987.
- Océano **DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS** Editorial Océano, 1° Edición, España 1998.

- Robbins y Coulter **ADMINISTRACIÓN**, 6° Edición Prentice Hall, México 2000
- Rodríguez Darío, **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**, Editorial Prentice Hall, 7° Edición, México 1996.
- Rojas Soriano, Raúl **PROCESO DE INVESTIGACION CIENTÍFICA**, Editorial Trillas 3° Edición México 1985
- Rosenblueth, Arturo **EL METODO CIENTIFICO** México D.F. Centro de Investigación y Estudios Avanzados Año 1999, 1° Edición.
- Stoner James, **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 6° Edición, México 1996.
- Werther, William B y Keith Davis, **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**, MC Graw Hill, 2° Edición, México 2000.

TESIS

- Cabeza Monterrosa, Araceli Margarita y otros **DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES HIGIENICAS Y AMBIENTALES DE LOS EMPLEADOS RECOLECTORES DE BASURA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA PORTEGER SU SALUD OCUPACIONAL**. El Salvador UES 2004

- Centeno Cañas Wilfredo Ernesto, **INCIDENCIA DE LA ILUMINACION EN LA ANIMACION DEL PUNTO DE VENTA PARA UN MEJOR MERCHANDISING**, UCA, El Salvador, 2000.

- Díaz Fuentes Milagro Esmeralda y otros, **DISEÑO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEÓN CAÑAS**, UCA, El Salvador 2003.

- Galea Magaña Carmen Elena y otros, **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO EN LA ALCLADIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**, El Salvador, UCA, 2001.

- Guild Tricia, Montgomery David, y otros, **COMBINE EL COLOR: DECORADORES, ARQUITECTOS, ARTISTAS**, Editorial Limusa, México, 1994.

- Mendoza Morales Ana Hortensia **PROPUESTA DE UN REDISEÑO FÍSICO AMBIENTAL Y FUNCIONAL DE LAS AREAS VERDES DE LA FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**, El Salvador, UES, 1988.

- Núñez Salguero, Rhina Florencia, **DISEÑO DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO PARA CONSERVAR LA INFRAESTRUCTURA DE MOBILIARIO Y EQUIPO E INSTALACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UES**.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Editorial FESPAD, Decreto N° 38, El Salvador, Año 1983.
- Código Municipal (reformado), Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 274, tomo 290, Año 1986.
- Ley General de Cementerios, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 320, tomo 239, Año 1973.
- Ley General Tributaria Municipal, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 86, tomo 313, Año 1991.
- Ley de la Corte de Cuentas de La República, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 147, tomo 328, Año 1939.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, Decreto 516, tomo 330, Año 1996.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador. Decreto 868, tomo 347, Año 2000.

OTROS DOCUMENTOS

- Apuntes de la Cátedra de Administración de Personal II y III
- Documentación proporcionada en la Cátedra de Administración de Personal III.
- Documentos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

DIRECCIONES DE INTERNET

- www.monografias.com

GLOSARIO

-Actitud: Se define como un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

-Alcaldía: Distrito sujeto a la jurisdicción administrativa del Alcalde.

-Alcalde: Presidente de la Alcaldía y representante del gobierno en los pueblos.

-Ambiente Físico: Se enfoca a la comprensión del ambiente interno que afecta el comportamiento del empleado en la organización. Está orientado a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo para mantener un estado completo de bienestar físico y mental.

-Aptitudes: Nace en las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento, se desarrolla mediante el ejercicio o la práctica.

-Autonomía: Facultad de gobernarse por sus propias leyes, condición de la persona que no depende de otra. Estado y condición del pueblo que goza de entera independencia política. Potestad que dentro del estado pueden gozar los municipios.

-Autonomía Económica: Situación de un organismo que gestiona sus propios recursos.

-Clima: Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan a un determinado lugar.

-Ciudad: Población grande e importante.

-Circunscribir: Reducir a ciertos límites o términos de algo.

-Comunicación: Es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

-COMURES: (Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador), Es una institución que representa a los gobiernos municipales.

-Decreto: Resolución de un tribunal o juez sobre cualquier materia o negocio. Decisión tomada por la autoridad competente de su jurisdicción.

-Descentralización: El proceso mediante el cual se transfieren competencias y recursos desde el Gobierno central al Gobierno Municipal, departamental y regional, dotándolas de recursos financieros e independencia administrativa, así como de legitimidad propia, a fin de que, con la participación ciudadana y en su beneficio se mejore la producción de bienes y servicios.

-Desconcentración: Acción de conceder mayores poderes a los órganos del Estado en las colectividades territoriales.

-Desempeño: Comportamiento del empleado en la búsqueda de

los objetivos.

-Diagnostico: Arte o acto de conocer la naturaleza de un problema empresarial o económico mediante la observación de sus síntomas o índices afines.

-Eficacia: Hacer las cosas correctas, haciendo énfasis en los resultados y fines utilizando los recursos de manera óptima para el logro de objetivos.

-Eficiencia: Alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias no deseadas y con los costos mínimos. Cumplir con los objetivos con el mayor rendimiento.

-Estado: Entidad política que preside los destinos colectivos de una sociedad y que ejerce por esta razón el poder legal.

-Evaluación: Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, de las cualidades de las personas.

-Higiene y Seguridad: Conjunto de normas y procedimientos tendiente a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y ambiente físico, donde se ejecuta.

-ISDEM: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

-Ley: Precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

-Liderazgo: Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir las metas del grupo.

-Manuales: Conjunto de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo realizado por y para los empleados de la empresa.

-Motivación: Es aquel proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida a una meta.

-Municipio: Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional administrada por un Alcalde o un Concejo. Circunscripción administrativa regida por una Alcaldía, en que se divide oficialmente un territorio.

-Percepción: Proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales, sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil.

-Programa: Es la aplicación de políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones, y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción.

-Reglamentos: Toda norma dictada por la administración, y por lo tanto, con rango inferior al de la ley.

-Relaciones Interpersonales: Se refiere a la relación existente entre compañeros de trabajo, la cual se ve

reflejada en el trato de respeto, confianza, compañerismo, trabajo en equipo, apoyo, solidaridad, etc.

-Toma de Decisiones: Elección de una acción realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección.

-Trabajo: Representa la acción humana y física, ejercida sobre los materiales y las materias primas, para convertirlos en productos acabados o servicios prestados, gasto de energía, de esfuerzo o de aplicación de esfuerzo para algún propósito.

ANEXOS

- Nº 1 Carta de apoyo del Alcalde Municipal.
- Nº 2 Ubicación Geográfica de la Ciudad de Zaragoza.
- Nº 3 Entrevista al Alcalde Municipal.
- Nº 4 Diseño de Cuestionario.
- Nº 5 Publicación del Diario Oficial del otorgamiento de Título de Ciudad a Zaragoza



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

Calle 15 de Septiembre y Avenida España
Tels.: 2315-5307, 2315-5308, Telefax: 2314-0810
La Libertad, El Salvador, C.A.

ANEXO 1

San Salvador 03 de Abril de 2006

Licenciado
Rafael Aristides Campos
Coordinador General del Proceso de Graduación
Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas

Estimado Licenciado Campos:

Reciba un cordial saludo de parte de Dany Wilfredo Reyes Rodríguez, Alcalde Municipal de la Ciudad de Zaragoza y a la vez desearle éxitos en sus actividades cotidianas.

El motivo de la presente es para manifestarle que el grupo del proyecto de investigación de las bachilleres: **Rosa María Escobar Durán, Dinora Esmeralda Henríquez Violantes y Tatiana Yasmín Mejía Nolasco**, egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas me comunicaron de su proyecto de investigación titulado **"Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta de un Programa de Mejoramiento de las Condiciones Físico-ambientales en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Zaragoza, Departamento de La Libertad para el periodo de gestión 2006-2009"** El cuál, después de haber sido analizado he considerado que será de gran ayuda y aporte a la municipalidad la cuál represento; por lo que por medio de esta carta manifiesto mi total apoyo en proporcionarles la colaboración e información necesaria para la elaboración del proyecto.

Agradeciendo la atención a la presente me despido de usted.

Atentamente

Dany Wilfredo Reyes Rodríguez
Alcalde Municipal de Zaragoza.



ANEXO N° 2

UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA

AREA URBANA ACTUALIZADA DEL MUNICIPIO DE ZARAGOZA



ANEXO N° 3

Entrevista dirigida al Sr. Alcalde Municipal de Zaragoza

Nombre: Dany Wilfredo Reyes Rodríguez.

1. ¿Posee la Alcaldía una Misión establecida oficialmente?
2. ¿Posee la Alcaldía una Visión establecida oficialmente?
3. ¿La Municipalidad cuenta con una estructura organizativa donde se detallen todos los puestos existentes en la misma?
4. ¿Existe una práctica de valores en la institución, y si es así cuales práctica?
5. ¿Cuentan con información referente a los orígenes de la Municipalidad?
6. ¿Qué tipos de Manuales Administrativos poseen?
7. ¿Cuáles son los objetivos que rigen a la Alcaldía?
8. ¿Con cuantos empleados cuenta la Institución?
9. ¿Cuenta la Municipalidad con un fondo específico para algún tipo de reconstrucción o remodelación de la misma?
10. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal de la Municipalidad?

ANEXO N° 4

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. OBJETIVO: Recopilar información confiable y oportuna que permita realizar un diagnóstico de clima organizacional y la propuesta de un programa de mejoramiento de las condiciones físico ambientales en la Alcaldía de Zaragoza.

II. DATOS GENERALES:

Departamento o área a la que pertenece: _____

Nombre del Puesto: _____

Tiempo de laborar en la Alcaldía _____

III. FACTORES A EVALUAR:

- Ambiente físico
- Relaciones Interpersonales
- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo

Indicaciones: Marque con una **X** la respuesta que usted estime conveniente, sin tomar en cuenta el número que se encuentra en el recuadro.

Primer Factor: Ambiente Físico

1.¿Le afecta el ruido que existe en el lugar de trabajo a la hora de realizar sus labores?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

2.¿Existe una ventilación adecuada que le permita realizar sus actividades diarias?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

3.¿La iluminación que tiene el lugar de trabajo no le permite desarrollar adecuadamente sus labores?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

4.¿Se siente insatisfecho con el orden y limpieza de la municipalidad?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

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

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

6.¿Cuenta con mobiliario y equipo en malas condiciones para ejecutar sus funciones?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

7.¿Le es agradable el olor en su área de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

8.¿Le gustaría que se cambiara el color de las paredes que tiene la Alcaldía actualmente?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

9.¿Le parecen adecuadas las condiciones en las que se encuentra el piso de la Alcaldía con respecto a la imagen que ésta representa?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

10.¿Le gustaría que las condiciones del techo fueran mejores?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

11.¿Le agrada el estado en que se encuentra el servicio sanitario de la municipalidad?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

12.¿Se le brinda un buen mantenimiento a los servicios sanitarios de la municipalidad?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

13. ¿Cree usted que si se mejoran de las condiciones físico-ambientales(color, ventilación, espacio físico, etc) incrementará su eficiencia administrativa.

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

Segundo Factor: Relaciones Interpersonales

14.¿Existe interés de los mandos superiores por promover el trabajo en equipo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

15.¿Se dan comentarios negativos entre compañeros de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

16.¿Se siente apoyado por sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus labores cotidianas?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

17.¿Puede expresar sus ideas libremente sin temor a represalias por parte de sus compañeros de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

18.¿Tiene relaciones de confianza y respeto con sus compañeros?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

19.¿Le afecta la irresponsabilidad que puedan tener sus compañeros de trabajo en el desempeño de sus labores?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

20.¿Se siente identificado con el grupo de trabajo al cuál pertenece?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

21.¿Lo han hecho cómplice de una situación problemática con sus compañeros de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

22.¿No se siente parte de las actividades del grupo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

23.¿No le interesa lo que suceda en su grupo de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

24.¿Con frecuencia se han presentado conflictos entre compañeros de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

25.¿Ha tenido problemas con algún compañero de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

Tercer Factor: Motivación

26.¿Se encuentra satisfecho con el cargo que esta desempeñando?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

27¿Se siente satisfecho con la remuneración salarial que esta recibiendo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

28.¿Tiene la oportunidad de aspirar a un mejor puesto de trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

29¿Le brindan estímulos (regalos,felicitaciones,reconocimientos,etc.) cuando realiza bien su trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

Cuarto Factor: Comunicación

30.¿Se le informa oportunamente de las decisiones tomadas en la municipalidad?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

31.¿Le gusta que la gente le dé solamente los datos y luego le permita formular sus propias interpretaciones?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

32.¿Suele terminar las conversaciones que no le interesan desviando su atención del orador?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

33.¿Por lo general contesta inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

34.¿Casi siempre formula una respuesta mientras la otra persona todavía está hablando?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

35.¿Por lo general, pide a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

36.¿Hace un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de sus superiores?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

Quinto Factor: Liderazgo

37.¿Son valoradas sus habilidades y destrezas dentro de la organización?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

38.¿Le involucran en la toma de decisiones?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

39.¿Encuentra en su jefe un alto grado de confianza para manifestarle sus inquietudes y problemas?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

40.¿No le proporcionan los materiales y recursos necesarios para la realización de su trabajo?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

41.¿No le brindan el tiempo suficiente para realizar una tarea en específico?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

42.¿Cuando surgen conflictos en la municipalidad, no se resuelven adecuadamente?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

43.¿Al realizar deficientemente su trabajo le llaman la atención de forma discreta?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

44. ¿Debería de hacerse una evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía?

Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4

DIARIO OFICIAL

Director: LUD DREIKORN LOPEZ

TOMO N° 332

San Salvador, Viernes 9 de Agosto de 1996

NUMERO 146

SUMARIO

ORGANO LEGISLATIVO

DECRETO N° 769.- Reforma al Decreto-Ley N° 718, de fecha 29 de julio de 1950.	2
DECRETO N° 771.- Se autoriza al Organismo Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, para que suscriba con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Export-Import Bank of Japan, los Contratos de Préstamos destinados a la ejecución del Proyecto Modernización del Sector Energía.	3-4
DECRETO N° 772.- Se otorga el Título de Ciudad a la Villa de Zaragoza, en el departamento de La Libertad.	5
DECRETO N° 775.- Decláranse el primero de febrero de cada año "Día del Policía Nacional Civil".	6
Acuerdos Nos. 537 y 539.- Exención de impuestos a la rifa de dos pasajes aéreos a Israel y a la presentación en el país del espectáculo Gran Show de Focas y Delfines.	7
Acuerdo N° 538.- Libre introducción al país de un vehículo, consignado a la Corporación Cultural Pro-Lumen de El Salvador.	8
Acuerdo N° 540.- Se modifica el Acuerdo Legislativo N° 505, de fecha 13 de junio de 1996.	8

ORGANO EJECUTIVO

MINISTERIO DE ECONOMÍA RAMO DE ECONOMÍA

Acuerdos Nos. 234 y 337.- Se califican como empresas exportadoras a las firmas Maquila Diversa Salvadoreña, Sociedad Anónima de Capital Variable y J.R.C. Manufacturing, Sociedad Anónima de Capital Variable.	9-35
Acuerdo N° 294.- Se concede beneficio establecido en la Ley de Reactivación de las Exportaciones, a la empresa CAPO, S.A. de C.V.	36

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS RAMO DE OBRAS PÚBLICAS

Acuerdo N° 366.- Se autoriza adicionalmente a la empresa Continental Airlines Inc, la ampliación de las rutas contenidas en el Acuerdo Ejecutivo N° 443, de fecha 9 de agosto de 1994.	36
---	----

INSTITUCIONES AUTONOMAS

ALCALDÍAS MUNICIPALES

Estadutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Caserio El Nacasaplio", Cantón Santa Rosa; "Colonia Buenos Aires" y "Vista Hermosa", Acuerdos Nos. 1, 3 y 6, emitidos por las Alcaldías Municipales de Santa Clara, Puerto El Triunfo e Ilopango, respectivamente, aprobándolos y confirmandoles el carácter de Personas Jurídicas.	37-45
---	-------

SECCION CARTELES OFICIALES

DE PRIMERA PUBLICACIÓN

Cartel N° 512.- Aviso de Muerte Presenta, del MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL, del señor JOSE MANUEL LOPEZ RAMIREZ.	46
Carteles Nos. 513 (12157), 514 (12196), 515 (12197) y 516 (12198).- Avisos de Públicas Subastas seguidas por la FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO Y DE BANCOS DE LOS TRABAJADORES SOC. COOP. DE R.L. DE C.V., FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA, contra los señores MARCOS ARSENIO MELIVAR ANGULO, MARCO TULLIO BACHEZ CANTADERO, OSCAR CASTILLO CARRANZA Y OSCAR ARMANDO HERNANDEZ GONZALEZ, respectivamente.	46-47

DE SEGUNDA PUBLICACIÓN

Cartel N° 510.- Aceptación de Herencia seguida por la PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA, a favor de ROSA ELIDA LAZO SORIANO.	48
--	----

DE TERCERA PUBLICACIÓN

Cartel N° 505.- Título de Propiedad de la FISCALIA GENERAL DE LA REPUBLICA, a favor del ESTADO Y GOBIERNO DE EL SALVADOR en el RAMO de la CORTE SUPREMA DE JUSTICIA.	48
Carteles Nos. 507 (11849) y 508 (11877).- Avisos de Subastas seguidas por el BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO Y DE LA FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO Y DE LOS BANCOS DE LOS TRABAJADORES SOC. COOP. DE R.L. DE C.V., contra los señores ROGELIO CASTRO Y MARIA ELIDA TORRES VDA. DE FUENTES.	48-49
Cartel N° 509.- Aceptación de Herencia seguida por la PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA, a favor de ALICIA DELI LOPEZ CARRANZA y otras.	49
Cartel N° 498.- Declaratoria Yacente, que dejó el difunto CARLOS ALBERTO MONTAÑO LOPEZ.	49
Carteles Nos. 502 (11826) y 503 (11827).- Públicas Subastas seguidas por el FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA, contra los señores JOSE FERNANDO DE LEON LOPEZ Y DARIO AMADO HERNANDEZ CORTEZ.	49-50
Carteles N° 546.- Pública Subasta del MINISTERIO DE HACIENDA, a realizarse en el Edificio de las Direcciones Generales en el Centro de Gobierno.	50

SECCION CARTELES PAGADOS

DE PRIMERA PUBLICACIÓN

Carteles Nos. 12227-1v, 12230-1v, 12287-1v, 12288-1v, 12289-1v, 12310-1v, 12312-1v, 12318-1v, 12320-1v, 12211-1v, 12212-1v, 12309-1v, 12718, 12229, 12311, 12315, 12319, 12216, 12286, 12228, 12214, 12215, 12218, 12220, 12221, 12222, 12223, 12236, 12237, 12238, 12239, 12240, 12241, 12242, 12243, 12244, 12245, 12246, 12247, 12248, 12249, 12250, 12251, 12252, 12253, 12254, 12255, 12256, 12257, 12258, 12259, 12260, 12261, 12262, 12263, 12264, 12265, 12266, 12267, 12268, 12269, 12270, 12271, 12272, 12273, 12274, 12275, 12276, 12277, 12278, 12279, 12280, 12281, 12282, 12283, 12284, 12292, 12293, 12294, 12295, 12296, 12297, 12298, 12299, 12300, 12301, 12302, 12303, 12304, 12305, 12306, 12307, 12321, 12322, 12233, 12234, 12235, 12285, 12313, 12203, 12204, 12205, 12206, 12207, 12208, 12209, 12210, 12316, 12200, 12226, 13839, 12314-C, 12217-C.	51-77
---	-------

DE SEGUNDA PUBLICACIÓN

Carteles Nos. 12014, 12015, 12023, 12066, 12067, 12089, 12012, 12115, 12022, 12070, 12030-Bis, 12031-Bis, 12032, 12033, 12033-Bis, 12034, 12034-Bis, 12035, 12035-Bis, 12036, 12036-Bis, 12037, 12037-Bis, 12038, 12038-Bis, 12039, 12039-Bis, 12040, 12041, 12042, 12043, 12044, 12045, 12046, 12047, 12048, 12048, 12049, 12050, 12051, 12052, 12095-Bis, 12096-Bis, 12097-Bis, 12098, 12099, 12100, 12101, 12102, 12125, 12106, 12107, 12108, 12109, 12110, 12114, 12117, 12118, 12119, 12120, 12032-Bis, 12018, 12019, 12111, 12072, 12094, 12020, 12074, 12012, 5120(PS), 12122-C.	78-102
--	--------

DE TERCERA PUBLICACIÓN

Carteles Nos. 11841, 11842, 11858, 11859, 11860, 11861, 11862, 11869, 11871, 11874, 11880, 11882, 11883, 11884, 11899, 11764, 11765, 11766, 11767, 11768, 11769, 11770, 11771, 11772, 11773, 11774, 11775, 11776, 11777, 11778, 11779, 11780, 11781, 11782, 11783, 11784, 11785, 11786, 11787, 11788, 11789, 11852, 11853, 11854, 11855, 11856, 11857, 11903, 11851, 11850, 11840, 11888, 11889, 11863, 11891, 11892, 11893, 11894, 11895, 11904, 11865, 11878, 11870, 11902, 13584, 12091-C.	103-119
--	---------

SECCION DOCUMENTOS OFICIALES

MINISTERIOS DE ECONOMÍA Y DE HACIENDA

Resolución N° 225-Bis.- Modificaciones arancelarias (clonuro sódico de gran pureza).	120
---	-----

DECRETO N° 772.

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I.- Que el artículo 131 numeral 22 de la Constitución de la República, establece que le corresponde a la Asamblea Legislativa conceder a personas o poblaciones, títulos, distinciones honoríficas y gratificaciones compatibles con la forma de Gobierno establecida;
- II.- Que la Villa de Zaragoza, en el Departamento de La Libertad, gracias a los esfuerzos del Gobierno local y de sus habitantes, cuenta actualmente con todos los servicios públicos indispensables que le hacen acreedora de ser mejorada en su categoría;
- III.- Que de conformidad a los Considerandos anteriores es procedente, como un estímulo al alto espíritu emprendedor de los habitantes de la Villa de Zaragoza otorgarle el Título de Ciudad;

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los Diputados Mercedes Gloria Salguero Gross, José Rafael Machuca Zelaya, Alfonso Aristides Alvarenga, Ana Guadalupe Martínez Menéndez, Carmen Elena Calderón de Escalón, Walter René Araujo Morales, René Mario Figueroa Figueroa, José Eduardo Sancho Castañeda, Gustavo Rogelio Salinas Olmedo, José Eusebio Pleitez, Herbert Mauricio Aguilar Zepeda, Amado Aguiluz Aguiluz, Alex René Aguirre Guevara, Sonia del Carmen Aguiñada Carraña, Selin Ernesto Alabi Mendoza, José Gilberto Alegria Morales, Alfredo Angulo Delgado, Alfredo Arbizú Zelaya, José Orlando Arévalo, Arturo Argümedo, Juan Antonio Ascencio Oliva, José Ramón Benítez, Félix Blanco, José Abel Laguardia Pineda, José Armando Cienfuegos Mendoza, Néstor Arturo Ramírez Palacios, Eugenio Chicas Martínez, Jorge Augusto Díaz Rivas, Lizandro Navarrete Caballero, Juan Duch Martínez, Miguel Antonio Espinal Lazo, Hermes Alcides Flores Molina, Francisco Guillermo Flores Pérez, José Víctor García, Juan Miguel Bolaños, Norma Fidelia Guevara de Ramirós, Lilian Josefina Mirón, José Alejandro Herrera Sánchez, Jorge Alberto Menjivar, Francisco Alberto Jovel Urquilla, José Roberto Larios Rodríguez, Rodolfo Antonio Herrera, Ricardo Adolfo León Mejía, Eduardo Alfonso Linares, Osmin López Escalante, Francisco Roberto Lorenzana Durán, José Vicente Machado Salgado, Carlos Guillermo Magaña Tobar, Alejandro Dagoberto Marroquín, Juan Ramón Medrano Guzmán, Francisco Emilio Mena Sandoval, Jesús Guillermo Pérez Zarco, Roberto Flores, Salvador Horacio Orellana Alvarez, Vladimir Antonio Orellana Guerra, Oscar Samuel Ortiz Ascencio, Ovidio Palomo Cristales, Lorena Guadalupe Peña Mendoza, Marta Lilian Coto de Cuéllar, Renato Antonio Pérez, Angel Gabriel Aguirre, Mauricio Quinteros, Reynaldo Quintanilla Prado, Manuel Orlando Quinteros, Fidel Dolores Recinos Alas, Julio César Regalado Cuéllar, Carlos Humberto Díaz, Alejandro Rivera, Roberto Enrique Chávez, Salvador Antonio Rosales Aguilar, Miguel Ángel Sáenz Varela, Roberto Serrano Alfaro, Gerardo Antonio Suvillaga, Rodolfo Ernesto Varela Méndez, María Marta Concepción Valladares, José Daniel Vega, Ernesto Iraheta, Roberto Edmundo Viera Díaz, Jorge Alberto Villacorta, Rosa Melida Villatoro Benítez, Edgerdo Humberto Zelaya Dávila, Luis Constantino Hernández, Carlos Valentín Zelaya Seeligman y Ennio Armando Guinea.

DECRETA:

Art. 1.- Otórgasele el Título de Ciudad a la Villa de Zaragoza, en el Departamento de La Libertad.

Art. 2.- El presente decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los dieciocho días del mes de julio de mil novecientos noventa y seis.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS,

PRESIDENTA.

ANA GUADALUPE MARTINEZ MENENDEZ,
VICEPRESIDENTA.ALFONSO ARISTIDES ALVARENGA,
VICEPRESIDENTE.JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA,
VICEPRESIDENTE.JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA,
VICEPRESIDENTE.JOSE EDUARDO SANCHO CASTAÑEDA,
SECRETARIO.GUSTAVO ROGELIO SALINAS OLMEDO,
SECRETARIO.CARMEN ELENA CALDERON DE ESCALON,
SECRETARIA.WALTER RENE ARAUJO MORALES,
SECRETARIO.RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA,
SECRETARIO.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintiséis días del mes de julio de mil novecientos noventa y seis.

PUBLIQUESE,

ARMANDO CALDERON SOL,
Presidente de la República.MARIO ACOSTA OERTEL,
Ministro del Interior.