

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad De Ciencias Económicas
Escuela De Administración De Empresas



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO
NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LILIANA MARCELA JOVEL ABREGO
LUIS ANTONIO MENDOZA MÉNDEZ
SONIA MARIEL TOBAR TAMAYO

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

NOVIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad De Ciencias Económicas

Decano : Licdo. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ingeniero. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Máster. Francisco Antonio Quintanilla

NOVIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Al cumplir una de mis metas, doy gracias a Dios y a la Virgen María por haberme dado fortaleza y sabiduría durante el transcurso de esta preparación profesional, a mis padres por su apoyo, esfuerzo, comprensión, y sacrificio incondicionalmente, a mis hermanos por enseñarme que todo sacrificio y dedicación al final tiene su recompensa, a mis compañeros de grupo por su paciencia, perseverancia y esfuerzo mostrado para el logro de esta. Finalmente, al Lic. Jorge Eliseo Merino González por su orientación y guía en el desarrollo de la tesis.

Liliana Marcela Jovel Abrego.

Le agradezco a Dios y a María Auxiliadora por la fortaleza espiritual y así poder culminar una de mis metas. A mi Mamá, María Rosalina Méndez por su esfuerzo, sacrificio, apoyo y por enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa, por darme el ejemplo de un alma luchadora, noble y siempre cariñosa. A mi Papá, Mauricio Mendoza por estar ahí conmigo siempre. A todos mis hermanos, especialmente a Josefina del Carmen, por el apoyo que me brindo en cada momento. Y a todos los que estuvieron siempre presentes en lo largo de mi carrera.

Luis Antonio Mendoza Méndez.

La culminación de una de las metas más importantes de mi vida, ha sido posible a varias personas a quienes agradezco. En primer lugar a Dios por permitirme concluir satisfactoriamente mis estudios, por brindarme la sabiduría necesaria y por iluminar el camino que me llevo a cumplir esta meta; En segundo lugar a mis padres, Zonia Tamayo y Francisco Tobar, por su amor, enseñanzas y entrega incondicional; por brindarme todas las herramientas necesarias que me permitieron llegar hasta este día y por mostrarme que la única manera de alcanzar mis metas es con esfuerzo y dedicación. A mi hermano Francisco Javier, por brindarme su ayuda y apoyo siempre que lo necesité. A mis compañeros de tesis Liliana y Luis por su paciencia, confianza y empeño en la realización de este proyecto. Y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la coronación de mi carrera.

Sonia Mariel Tobar Tamayo.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	1
A. Generalidades De Los Gobiernos Municipales	1
1. Concepto de Municipio	1
2. Marco Legal	1
a) Constitución De La República De El Salvador	1
b) Código Municipal	2
c) Ley General Tributaria Municipal	3
d) Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal	3
e) Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)	4
f) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado	5
g) Ley de Administración y Contrataciones de la Administración Pública	5
h) Ley de la Corte de Cuentas de la República	5
B. Generalidades sobre el Municipio de Santiago Nonualco	6
1. División Política Administrativa	7
2. Área y Límites Geográficos	8

3.	Dimensiones	8
4.	Demografía del Municipio de Santiago Nonualco	8
5.	Caracterización del Municipio	8
	a) Industria y el comercio	8
	b) Hidrografía	9
	c) Flora	9
	d) Orografía	9
	e) Clima	9
	f) Suelos	9
C.	Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco	10
1.	Historia	10
2.	Misión	12
3.	Visión	12
4.	Estructura Organizativa	13
5.	Servicios que ofrece la Alcaldía	16
D.	Generalidades del Clima Organizacional	17
1.	Definiciones	17
2.	Importancia	18
3.	Características	19
4.	Dimensiones	20
	a) Estructura	20

b) Responsabilidad	21
c) Recompensa	21
d) Desafío	21
e) Relaciones	21
f) Cooperación	21
g) Estándares	21
h) Conflictos	22
i) Identidad	22
5. Funciones	22
6. Tipología	25
a) Sistema 1: Autoritario	25
b) Sistema 2: Paternalista	25
c) Sistema 3: Consultivo	26
d) Sistema 4: Participativo	26
7. Factores	26
8. Análisis del Clima Organizacional	30
9. Técnicas e Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional	31
a) Técnicas para evaluar el Clima Organizacional	33
b) Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional	35
10. Escalas de Medición del Clima Organizacional	38

a) La Escala Thurstone	38
b) La Escala Likert	39
c) La Escala Guttman	43
11. Metodología para la evaluación del Clima Organizacional	44
12. Presentación de los Resultados de una Evaluación de Clima Organizacional	46
13. Desempeño laboral y su relación con el Clima Organizacional	49

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.

A. Importancia de la Investigación	52
B. Alcances y limitaciones de la investigación	53
1. Alcances	53
2. Limitaciones	53
C. Objetivos	53
1. Objetivo General	53
2. Objetivos Específicos	54
D. Metodología de la Investigación	54
1. Métodos de Investigación	54
a) Método Analítico	54
b) Método Sintético	55
2. Tipos de Investigación	55

3.	Fuentes de Información	55
	a) Fuentes Primarias	55
	b) Fuentes Secundarias	56
4.	Técnicas de Recolección de Datos	56
	a) La Encuesta	56
	b) La Entrevista	56
5.	Instrumentos Utilizados para la Recolección de Información	57
	a) Cuestionario	57
	b) Entrevista	57
6.	Determinación del Instrumento y Muestra	58
	a) Universo	58
	b) Muestra	58
7.	Tabulación y Análisis de los Datos	58
E.	Análisis de la situación actual del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco	59
F.	Diagnostico de la situación actual	78
G.	Conclusiones	82
H.	Recomendaciones	85

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

A.	Descripción	93
-----------	--------------------	-----------

B.	Importancia	93
C.	Objetivos	94
D.	Contenido del Modelo de Evaluación de Clima Organizacional	95
	1. Descripción Del Modelo Propuesto	95
	2. Políticas Generales Del Modelo	97
	3. Ventajas Del Modelo	99
	4. Estrategias Del Modelo	100
E.	Guía Metodológica del Modelo de evaluación de Clima Organizacional	101
	1. Procedimiento De Evaluación	101
	2. Posibles Factores A Evaluar	107
	a) Motivación	107
	b) Relaciones Interpersonales	108
	c) Comunicación	109
	d) Trabajo en Equipo	109
	e) Estabilidad Laboral	110
	f) Rotación de Puestos	111
	g) Valores	112
	h) Calidad en el Servicio	112
	i) Ambiente Físico de Trabajo	113
	j) Ambiente Político	114
	k) Innovación y Cambio	114

l) Capacitación y Desarrollo	115
m) Colaboración	116
n) Liderazgo	116
o) Estructura	117
p) Prestaciones y Beneficios	118
3. Cuestionario Para Recolectar La Información	119
F. Plan de Implementación del Modelo	125
1. Objetivos	125
2. Actividades A Realizar	125
3. Recursos	127
4. Mecanismos de Control	128
5. Cronograma De Actividades	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	132

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: División Política Administrativa	7
Tabla 2: Demografía del Municipio de Santiago Nonualco	8
Figura 1: Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco	13
Figura 2: Distribución de Áreas para el presente análisis	60
Tabla 3: Estados del Clima Organizacional	61
Tabla 4: Pautas de Control de los Estados de Clima Organizacional	62
Tabla 5: Clima Por Factores Según Percepción Del Área Administrativa	73
Tabla 6: Clima Por Factores Según Percepción Del Área Operativa	75
Tabla 7: Estados del Clima Organizacional	103
Tabla 8: Clima Organizacional General (o del área: Operativa o Administrativa)	104
Tabla 9: Pautas de control según estado de Clima Organizacional	105
Tabla 10: Presupuesto para la Evaluación de Clima Organizacional	127
Tabla 11: Cronograma de Actividades	128

RESUMEN

Toda empresa tanto pública como privada le resulta muy útil conocer el estado en que encuentra su Clima Organizacional, ya que con esta información se toman decisiones que le permiten planificar de mejor forma los procesos de cambio o acciones de mejora acordes a las necesidades encontradas. Por consiguiente, para la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco es primordial conocer su estado de Clima Organizacional, para crear un compromiso y una visión compartida con sus empleados, permitiendo incrementar la productividad de la institución y la satisfacción de la población al mejorar la prestación de los servicios que ofrece.

El objetivo del presente trabajo, es proponer un modelo de clima organizacional que ofrezca a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, una herramienta administrativa para evaluar y mantener un clima que propicie un ambiente agradable y que el personal pueda sentirse satisfecho.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar, en recopilar información sobre los aspectos generales de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco y del Clima Organizacional, lo cual sirvió para formular el marco teórico; posteriormente se procedió a realizar la investigación de campo, a través de la técnica de la encuesta, por medio del instrumento del cuestionario, donde se tomo como base la información proporcionada por los 55 empleados que conforman la Alcaldía. Luego, se realizó un análisis de la situación actual de clima basado en el estudio de diez factores. Este análisis dio lugar a la presentación de la propuesta de un modelo de Clima Organizacional.

Del análisis de la situación actual se obtuvo que el Clima Organizacional General se encuentre en un estado promedio lo que significa que el personal percibe que el ambiente laboral no es del todo agradable. Asimismo, los factores que al igual que el Clima Organizacional de la institución, se ubican en estado promedio son Calidad en el servicio, Trabajo en equipo, Liderazgo, y Rotación de Puesto. Por otra parte, los factores que más insatisfacen a los empleados son Motivación, Comunicación, Colaboración, Capacitación y Desarrollo e Innovación y Cambio; encontrándose en un estado bajo, por lo tanto, estos factores son a los que se les necesita prestar mayor atención y a los cuales se deben enfocar todas las acciones y esfuerzos para llevarlos a un estado óptimo.

Entre las principales recomendaciones se sugiere que el jefe de personal se encargue de preparar y llevar a cabo un plan de acciones de mejora, comprometiéndose a mejorar el Clima Laboral, de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco. El jefe de la Unidad de Recursos Humanos debe establecer un programa de reuniones y convivios con actividades de entretenimiento bien definidas en las que participen todos los empleados incluyendo a los jefes y a la dirección superior, con la finalidad de fomentar las relaciones interpersonales, la colaboración, el trabajo en equipo y el liderazgo. También, la Dirección de la Alcaldía año con año deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa elaboración de un Diagnostico de Necesidades de Capacitación que determine las verdaderas necesidades de formación y con estos resultados preparar un plan de capacitación técnico enfocado en talleres, cursos y seminarios; diseñados específicamente para cada factor evaluado.

INTRODUCCIÓN

Un estudio de Clima Organizacional está orientado a conocer la percepción de los empleados con respecto a las variables que conforman su ambiente de trabajo, ya que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga el trabajador de éstos factores.

Las herramientas técnicas que miden el clima organizacional en instituciones públicas o privadas se han vuelto indispensables para tomar decisiones a fin de mantener climas que favorezcan un desempeño óptimo, relaciones armónicas entre el personal, un ambiente de confianza y de pertenencia de los empleados con sus organizaciones; por lo tanto el presente trabajo de investigación denominado “Análisis y Propuesta de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, Departamento de La Paz”, está conformado por tres capítulos, que se describen a continuación.

El capítulo I, está conformado por la recopilación de información bibliográfica sobre teorías, conceptos, y modelos para la base del marco teórico y conceptual. Asimismo, contiene las generalidades de los gobiernos municipales, del Municipio de Santiago Nonualco y de la Alcaldía Municipal. Además, muestra los fundamentos teóricos sobre el Clima Organizacional definiciones, importancia, características, dimensiones, funciones, tipología, factores, análisis, técnicas e instrumentos para evaluar el Clima Organizacional y por último, el desempeño laboral y su relación con el Clima Organizacional.

El capítulo II, muestra el análisis de la situación actual de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, enfocado a la determinación del estado en que se encuentra

el ambiente laboral general y por factores, tanto de la institución como por cada una de sus áreas funcionales, también se incluye la importancia, objetivos, alcances y limitaciones de la investigación; posteriormente se describe la metodología utilizada para realizar la investigación dentro de esto cabe destacar los métodos de investigación, tipos de investigación, fuentes de información, técnicas de recolección de datos, instrumentos utilizados para la recolección de información y tabulación y análisis de los datos. Para luego analizar la situación actual de Clima Organizacional de la Alcaldía, ofreciéndose una serie de recomendaciones sobre las acciones que se deben implementar para la mejora de las condiciones actuales del Clima en dicha institución.

El Capítulo III, está enfocado en la propuesta del Modelo de Evaluación de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, en donde se presenta la descripción, importancia, objetivos y contenido del Modelo de Evaluación de Clima Organizacional incluyendo su descripción, políticas, ventajas y estrategias. Posteriormente, se determina la guía metodológica a seguir para la Evaluación de Clima Organizacional, mostrando el procedimiento de evaluación, los posibles factores a evaluar, y el cuestionario para recolectar la información. Se incluye también un Plan de Implementación del Modelo con sus respectivos objetivos, actividades a realizar, recursos, mecanismos de control y cronograma de actividades. Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

1. Concepto de Municipio

Según el artículo 2 del Código Municipal, el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder.¹

2. Marco Legal

Las Alcaldías o Gobiernos Municipales se rigen por diferentes leyes entre las cuales podemos mencionar:

a) *Constitución De La República De El Salvador*

En el capítulo VI sección segunda de la Constitución trata sobre las municipalidades específicamente en los siguientes artículos:

¹ Órgano legislativo, Código municipal, San Salvador, 1983

Artículo 202. – Para el Gobierno local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por concejos formados de un Alcalde, un Sindico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Artículo 203. – Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.²

b) Código Municipal

Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a lo organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.³

Artículo 3. – La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supervisión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este código;
5. El decreto de ordenanzas locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

² Constitución de la República de El Salvador, Decreto No. 38 Diario Oficial No. 234, Tomo 281, Año:1983

³ Código Municipal, Decreto No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Año: 1983. Título I. Art. 1.

Artículo 4. – Compete a los Municipios:

- * La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- * La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- * La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- * La promoción y organización de ferias y festividades populares.
- * La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basura. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bioinfecciosos.
- * La prestación del servicio de Policía Municipal.

c) Ley General Tributaria Municipal

En el Artículo 1 de esta ley expresa que tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.⁴

d) Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal

En el Artículo 1 se establece que dicha ley tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacer para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.⁵

⁴ Ley General Tributaria Municipal, Decreto No. 86, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, Año: 1991.

⁵ Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, Decreto No. 930, Diario Oficial No. 238, Tomo 369.

El Artículo 4. – Establece que la deuda pública municipal se determinara exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingresos a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el concejo municipal.

e) Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)

Según el artículo 1, de esta ley crease el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, entregado en forma mensual, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado
- b) Aportes y donaciones
- c) Préstamos externos e internos
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.⁶

⁶ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y social de los Municipios (FODES), Decreto No. 74, Diario Oficial No. 176, Tomo 300, Año: 1988.

f) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado

Según el Artículo 1, esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público además de establecer el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de contabilidad gubernamental.⁷

Según el Artículo 2, establece que están sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y empresas estatales de carácter autónomo que se consideren con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

g) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Según el Artículo 1, esta ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.⁸

h) Ley de la Corte de Cuentas de la República

Según el Artículo 1, la Corte de Cuentas de la República es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular así como la de gestión económica de las entidades estatales.⁹

⁷ www.mh.gob.sv

⁸ Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, año: 2000

⁹ Ley de la corte de Cuentas de la República, Decreto No. 438, Diario Oficial No. 176, Tomo 328, Año: 1995.

B. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE SANTIAGO NONUALCO

El municipio de Santiago Nonualco, del distrito de Zacatecoluca, está ubicado en el Departamento de La Paz, en la zona central del país. Está situado a 50 Km. de San Salvador y a solo 8 Km. de Zacatecoluca, la cabecera departamental. La cabecera de este municipio es la ciudad de Santiago Nonualco, situado a 8.5 Km. al W de la ciudad de Zacatecoluca, con una altura de 150 MSNM. Las fiestas patronales las celebran el 25 de julio en honor a su Patrono Santiago Apóstol; sus calles son adoquinadas, pavimentadas y empedradas, siendo las más importantes: Calle Dr. Hermógenes Alvarado y Avenida El Progreso; la ciudad se divide en los barrios de: El Calvario, El Centro, El Ángel, La Palma, San Agustín y San Juan.

Los servicios públicos con que cuenta la ciudad son agua potable, energía eléctrica, telecomunicaciones, correo, mercado municipal, rastro municipal, tiangué municipal, Unidad de Salud, escuelas, institutos, Casa de la Cultura, Casa Comunal, Delegación de la Policía Nacional Civil y transporte colectivo. Por Acuerdo Legislativo del 6 de marzo de 1,854, el pueblo de Santiago Nonualco, se segregó del Distrito de Olocuilta y se incorporó a Zacatecoluca al que anteriormente había pertenecido. Según don Guillermo Dawson, Santiago Nonualco “obtuvo el título de VILLA en febrero de 1,870”. Durante la Administración de Don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo, del 15 de junio de 1,920, se otorgó a la villa de Santiago *Nonualco*, el título de CIUDAD.¹⁰

¹⁰ Lic. Medardo Quijano, Plan Estratégico Municipal, Santiago Nonualco 2003-2013, La Paz, 2003

1. División Política Administrativa

Santiago Nonualco cuenta con 22 cantones y 72 caseríos.¹¹

Tabla 1: División Política Administrativa

CANTÓN	CASERÍO	CANTÓN	CASERÍO
Amulunco	Amulunco o El Tigre	Concepción Jalponga	Concepción Jalponga
	El Paso		Los Tubos
	La Loma		Palo Blancos
	El Centro		Los Obrajes
Chancuyo	Chancuyo	San Francisco Hacienda	San Francisco Hacienda
San José Abajo	San José Abajo	El Sauce	El Sauce hoja de Sal
	Ojo de Agua		El Coyolar
	Kilómetro 45		El Pacún
	Los Cocos		Los Limones
San José Arriba	San José Arriba	San José Loma	San José Loma
	El Carao		La Cuesta
	Palestina		Santa María
San José Obrajito	San José Obrajito	San Sebastián Abajo	San Sebastián Abajo
	La Flecha		La Chorrera
	Brasil		El Espíritu Santo
	La Ceibita		Los Arenales
La Cruz del Mojón	La Cruz del Mojón	Las Ánimas	Las Animas
Santa Cruz Chacastal	Santa Cruz Chacastal	San Luis Jalponguita	San Luis Jalponguita
	El Amatillo		Ojo de Agua
Las Guarumas	Las Guarumas		San Sebastián Arriba
	Tihuilocoyo		Los Martínez
	Hacienda el Uno		Los Espinozas
	Santa Rita		Los Hernández
San Antonio Abajo	San Antonio Abajo	Santa Rita Almendro	Santa Rita Almendro
	Agultegüiya		La Loma del Tigre
	Sacayapa		El Cerro
Santa Cruz Loma	Santa Cruz Loma	Santa Teresa	Santa Teresa
	Los Lovatos		El Llano
	Los Juárez		El Gavilán
	El Carrizal		
San Antonio Arriba	San Antonio Arriba	San Francisco El Porfiado	San Francisco El Porfiado
	El Carrizal		San Cristóbal
	El Matazano		El Amatal
	El Centro		Santa Teresa
	San Antonio		

Fuente: Plan Estratégico Municipal, Santiago Nonualco 2003-2013

¹¹ Ibid¹⁰

2. Área y Límites Geográficos

Santiago Nonualco, limita al norte con San Pedro Nonualco; al este con San Juan Nonualco, Guadalupe (Departamento de San Vicente), San Rafael Obrajuelo, Zacatecoluca; al sur con San Luis La Herradura, y al Oeste con El Rosario de La Paz, San Pedro Masahuat, San Antonio Masahuat y San Juan Tepezontes.¹²

3. Dimensiones

El municipio de Santiago Nonualco cuenta con una extensión territorial de 120.44 kms cuadrados aproximadamente en el área rural y 1.07 kms cuadrados aproximadamente en el área urbana¹³.

4. Demografía del Municipio de Santiago Nonualco

De acuerdo con el censo oficial, la población del municipio en el año 2007 indicado fue la siguiente.¹⁴

Tabla 2: Demografía del Municipio de Santiago Nonualco

Año	Rural		Urbano		Total	Densidad
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
2007	13,629	14,245	5,548	6,465	39,887	103

Fuente: Resultados VI censo de población y vivienda 2007

5. Caracterización del Municipio

a) *Industria y el comercio*

La industria y el comercio de Santiago Nonualco es determinada por la fabricación de sombreros de palma, canastos de bambú, dulce de panela, almidón extraído de la yuca y

¹² Lic. Medardo Quijano, Plan Estratégico Municipal, Santiago Nonualco 2003-2013, La Paz, 2003

¹³ Ibid¹²

¹⁴ Dirección General de Estadísticas y Censos: Resultados VI Censo de Población y V de Vivienda 2007, Ministerio de Economía, Gobierno de El Salvador, 2007

productos lácteos. En el comercio local existen almacenes generales. Bazares, ferreterías, cafetines, abarroterías, tiendas. Además existe el comercio de ganado vacuno en gran escala, realizando dicha comercialización con las cabeceras municipales de San Rafael Obrajuelo, San Juan Nonualco, Zacatecoluca y El Rosario.

b) Hidrografía

Como parte de la hidrografía que riega el municipio de Santiago Nonualco están los ríos Jiboa, Timiaya, Champato, Nuestro Amo, Ujuapa, Apanta, El Jute, Jalponga, Güiscoyolapa o El Pital, Comapa, Gavilán.

c) Flora

Su flora está constituida por lo que se conoce como bosque húmedo subtropical. Las especies arbóreas más notables son Mangle, Ojushte, Papaturo, Volador, Conacaste, Morro, Pepeto, Madre Cacao, Nance, Roble y Chaparro.

d) Orografía

Los rasgos orográficos más notables dentro del municipio son los cerros de San Juan Nahuistepeque, del Pleito, Tacuazín o del Indio Aquino, Tepilo, La Chorrera, La Campana, Malancola. Existen además las siguientes montañas Hoja de Sal y La Mica

e) Clima

El clima de este municipio es caluroso, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre los 1600 a 2000 mm.

f) Suelos

Los suelos son Regosoles y Aluviales, Entisoles, Andosoles y Regosoles, inceptisoles y Entisoles; Regosoles, Latosoles, Arcilloso Rojizos y Andosoles.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

1. Historia

Antes de 1980 la alcaldía estaba construida de adobe con pilares de madera por lo que ocupaba un espacio reducido, las puertas y ventanas eran de madera, no existía divisiones, es decir que todos los empleados q realizaban las labores estaban juntos, el único que poseía una división pequeña era el alcalde. Por consiguiente, se contaba con 20 empleados; los servicios que ofrecía la alcaldía eran a mano como las partidas de nacimiento, matrimonio, defunción entre otros; ya se brindaban servicio de recolección de basura solo que no se contaba con vehículo, si no que por un carretón a caballo se realizaba dicho trabajo.

A partir del año 1981, se construyó un nuevo edificio, modificando su estructura ya se poseían divisiones y con un espacio más amplio. Sin embargo no se contaba con fotocopiadora ni máquinas de escribir solo una maquina llamada mimeógrafo se utilizaba como medio barato para producir copias de papel escrito en grandes cantidades, era totalmente manual. Posteriormente, los textos ya eran preparados con la ayuda de una máquina de escribir, una matriz en papel, llamada esténcil, impregnada con tinta por una de sus caras. Con el pasar de los años se fue perfeccionando hasta añadirle un motor eléctrico, dicha maquina era utilizada solamente por dos personas.

Fue hasta en el año 1982 que cuentan con un vehículo propio marca Canter para recolectar la basura, luego en al año de 1986 cuando se dio el terremoto la alcaldía se traslado por un tiempo al local de la Policía Nacional Civil ya que sufrió daños considerables en su

construcción. Actualmente, la Alcaldía se encuentra ubicada en Barrio El Centro Calle Hermógenes Alvarado, La Paz, Santiago Nonualco. La introducción de la primera fotocopiadora a dicha institución se dio en el año de 1992, esto vino a beneficiar a los empleados porque se ahorraban tiempo y dinero. Asimismo, a partir del año 1993 la alcaldía cuenta con el Código de Familia. De esta forma, en el año de 1995 obtienen una máquina de escribir eléctrica que les sirvió como una herramienta indispensable para hacer las tareas con mayor eficiencia. Al mismo tiempo, se les hizo preciso tener cuatro maquinas de escribir y computadoras. Y conforme pasaba los años era necesario contar con internet para obtener información con mayor rapidez y poder comunicarse fue hasta en el año de 2001 que pudieron obtener ese medio de comunicación.

Sin embargo, cada año se buscaba la forma de poder ir adquiriendo más medios que pudieran agilizar las tareas diarias para poder ofrecer un servicio de mayor calidad a la población y es de esa manera que en el año de 2008 se dio la sistematización de registro familiar por lo que vino a beneficiar tanto a el empleado como a la población para obtener dicha información en menor tiempo y con mayor eficiencia.

Actualmente, la alcaldía cuenta con 21 computadoras para realización de todo trabajo que se lleva en dicha institución. Por ende, su fuerza laboral ha aumentado teniendo para el año 2009 un total de 55 empleados (ver anexo 1), sin incluir al Concejo Municipal que está conformado por la alcaldesa, un Síndico Municipal, un Secretario Municipal, ocho Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes. Además, como parte de su política "En Línea con la Transparencia" a principios del año 2009, implemento su página web (<http://www.santiagononualco.gob.sv/>), la cual es una novedad ya que ninguna otra alcaldía

en los municipios del departamento de la Paz, dispone de ella. En este sitio se puede encontrar información sobre las diferentes dependencias dentro de la Municipalidad así como también los servicios que se brindan en cada una de ellas, información sobre el Concejo Municipal y sus respectivas comisiones, la monografía del Municipio, proyectos ejecutados y por ejecutar, entre otros.

2. Misión

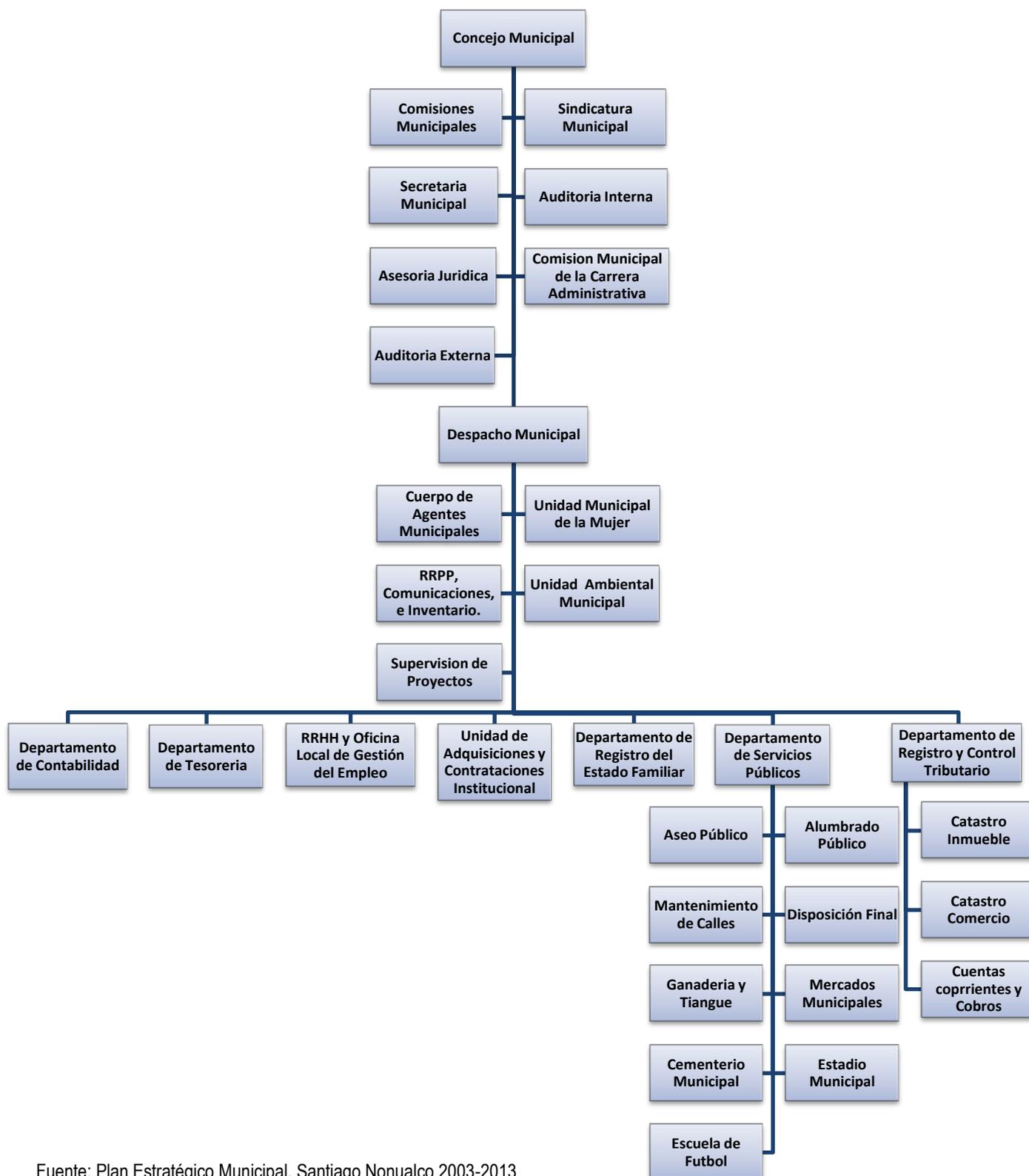
La municipalidad de Santiago Nonualco tiene como misión: Liderar y animar el proceso de participación social, democratizando la gestión local; contribuir al desarrollo económico del Municipio, potenciando y promoviendo el ecoturismo y turismo religioso, así como el desarrollo y la diversificación de la producción agropecuaria; impulsar el bienestar social de la población a través de la provisión de servicios con calidad, eficiencia y equidad; promover la elevación de la cultura ambiental de la población garantizando la preservación de los recursos naturales y evitando su depredación.

3. Visión

La municipalidad de Santiago Nonualco tiene como visión: Contar con un Municipio seguro y con bajos índices de delincuencia y drogadicción. Un Municipio promotor de los derechos y obligaciones de los ciudadanos. Un Municipio generador de alternativas de empleo, con una red vial en buenas condiciones y con cobertura Municipal, un Municipio competitivo en la producción. Un Municipio libre de contaminación ambiental, y una población consciente en la protección y conservación del medio ambiente.

4. Estructura Organizativa

Figura 1: Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco



Fuente: Plan Estratégico Municipal, Santiago Nonualco 2003-2013

La alcaldía municipal de Santiago Nonualco cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

Concejo Municipal: según el artículo 24 del código municipal, el Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. El Concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde.¹⁵

Sindicatura: esta unidad es la encargada de llevar el control y supervisión legal de la gestión municipal, así como representara a los empleados ante las autoridades municipales en lo relacionado a su trabajo.

Secretaría Municipal: esta unidad está relacionada directamente con el Consejo Municipal, porque es parte del mismo, convoca, asiste y elabora las correspondientes Actas, lleva libros, expedientes y documentos del Concejo, despacha las comunicaciones que éste emane, certifica actas y acuerdos del mismo.

Auditoría Interna: la Auditoría Interna consiste en el examen objetivo, sistemático y profesional que se efectúa con posterioridad a la ejecución de todas las actividades de la Municipalidad, como un servicio a la máxima autoridad (Alcalde y/o Concejo Municipal).

Cuerpo de Agente Municipales: los agentes realizan diferentes funciones: atender la entrada principal de la alcaldía, la apertura y cierre del mercado municipal, apoyo al

¹⁵ Órgano legislativo, Código municipal, San Salvador, 2008

Administrador del Mercado y del Cementerio, apoyo al Administrador encargado de Catastro Comercial cuando se hacen inspecciones en cantinas o prostíbulo, patrullar y cuidar durante las noches los intereses de la comunidad.

Departamento de Tesorería: el principal objetivo planteado por esta dependencia es llevar un adecuado manejo de los ingresos y egresos de la alcaldía.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI): las principales funciones de esta Unidad son: las adquisiciones y las contrataciones institucionales, donde la Municipalidad adquiere bienes y servicios.

Departamento de Registro y Control Tributario: aquí se elaboran los recibos de cobro, se lleva el control de las fichas de los contribuyentes, tanto del sector inmueble como del sector comercio y se extienden los recibos para el pago de cualquier documento del Registro del Estado Familiar.

Departamento de Registro del Estado Familiar: el objetivo de este departamento es llevar un ordenado registro de todas las personas nacidas y residentes en nuestro municipio y es donde se extienden las partidas de nacimiento, defunción o matrimonio, que son necesarias en algunos trámites.

Departamento de Recursos Humanos: la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Departamento de Contabilidad: esta unidad registra todo el movimiento financiero de la municipalidad, tiene que dar un informe mensual al Concejo Municipal para la toma de decisiones en un momento determinado.

5. Servicios que ofrece la Alcaldía

El municipio de Santiago Nonualco, cuenta con una Alcaldía Municipal, su edificio se ha mejorado durante la administración del Concejo que está presidido por la Sra. Alcaldesa, doña Marvin Morena Martell de Canales; logrando un ambiente muy agradable. Los días lunes a viernes en el Registro del Estado Familiar, se prestan los servicios de asentamiento y expedición de partidas de nacimiento, de matrimonios, de marginaciones, de defunción; todos los días la celebración de matrimonios civiles; en la Tesorería, se recaudan impuestos, derechos y tasas por servicios; en la Secretaría Municipal, se elaboran los títulos de predios urbanos y rurales, se expiden las licencias, matrículas y constancias, así como las certificaciones de buena conducta y de actas o acuerdos municipales y de documentos del archivo municipal.

En el Tiangué Municipal los días domingos, es tradicional la prestación de los servicios de elaboración de Cartas de Venta. El mayor auge comercial es en los Mercados Municipales Uno, Dos y Transitorio, el cual se registra los días martes, jueves y domingos; siendo muy concurrido además del público local, por comerciantes y por compradores procedentes de los municipios aledaños. La recolección de desechos sólidos es prestada de forma muy eficiente, reduciéndose al mínimo las quejas por retrasos en la prestación de este servicio.

Además cuenta con otros servicios como son: Administración de Justicia, Oficinas de Correo, Nacionales, Telecomunicaciones, Servicios de Energía Eléctrica, Servicios de Agua Potable y Transporte.

D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definiciones

El Clima Organizacional son todas aquellas condiciones de funcionamiento bajo las cuales se desarrollan las operaciones de un negocio, entiéndanse estilos de liderazgo, relaciones entre personal, sistemas motivacionales, modelos de comunicación y supervisión de las tareas, sistemas de servicios, métodos y procesos de producción, entre otros que conforman el ambiente en el que ocurre la relación empleado-empresa, jefe-colaborador, relaciones entre pares, empleados-clientes externos y las condiciones ambientales de trabajo.

El Clima Organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influyen en su comportamiento¹⁶.

El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las

¹⁶ Chiavenato Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Mc Graw Hill.

relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.¹⁷

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)¹⁸

2. Importancia

En la actualidad, existen numerosos estudios que han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, comportamientos, acoso y violencia entre otras.

Por consiguiente, el clima organizacional es importante porque se convierte en un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros¹⁹.

En una empresa o entidad es necesario realizar evaluaciones de clima para conocer las variables que afectan positiva o negativamente el desempeño de sus empleados, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrecen en beneficio de la comunidad o su mercado meta.

¹⁷ <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional/.pdf>

¹⁸ www.monografias.com

¹⁹ <http://ppach.blogspot.com/2008/09/el-clima-organizacional.html>

3. Características

El Clima Organizacional tiene significativas y diversas características, entre las que podemos destacar:

- * *Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.* Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- * *Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.* Por ende, un clima favorable producirá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas. Por otra parte, un clima desfavorable, hará extremadamente difícil la conducción de la organización 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 éstos aspectos en sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

- * *Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.* En otras palabras, un

individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuye con su propio comportamiento a que este clima sea agradable y de la misma forma en el caso contrario.

✱ *El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.*

Cuando una organización que tiene altos índices de ausentismo o sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado.

4. Dimensiones

Las particularidades de un sistema organizacional generan un determinado clima laboral que repercute en las motivaciones y comportamientos de los miembros de una organización. Justamente, Litwin y Stinger citado por Américo Alexis Serrano²⁰, postulan la existencia de nueve dimensiones que se relacionan con ciertas aptitudes de la organización las cuales explican el clima en una empresa. Cada una de estas dimensiones, son:

a) 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.

²⁰ Américo Alexis Serrano, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007.

b) 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.

c) 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.

d) Desafío

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

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

f) 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 está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares

Es la percepción de los miembros acerca de la importancia, que ponen las organizaciones, sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto empleados como sus superiores, aceptan las diferentes opiniones no temiendo enfrentarse para solucionar los problemas cuando estos se presenten.

i) Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante muy valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5. Funciones

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional²¹. En consecuencia, el clima organizacional desempeña variadas funciones dentro de una institución como lo son:

- * **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- * **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

²¹Américo Alexis Serrano, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007...

- ★ **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ★ **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ★ **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ★ **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha.
- ★ **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- ★ **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ★ **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- ★ **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ★ **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- ✱ **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
- ✱ **Normas:** La importancia percibida de metas personales y de grupo, y normas de desempeño.
- ✱ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ✱ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- ✱ **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ✱ **Formalización:** El grado en que se formalizan las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ✱ **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ✱ **Selección basada en capacidad y desempeño:** La medida en que los criterios de selección se basan más en la capacidad y el desempeño, que en política, personalidad, o grados académicos.
- ✱ **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar²².

²² <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

6. Tipología

Igualmente, existen variables como la estructura organizativa y administrativa, las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, la productividad, las ganancias y las pérdidas obtenidas en la organización; que influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. Consiguientemente, se hallan cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

a) **Sistema 1: Autoritario**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b) **Sistema 2: Paternalista**

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales

parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

c) Sistema 3: Consultivo

Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) Sistema 4: Participativo

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.²³

7. Factores

De acuerdo con Robbins (1999)²⁴, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas. Algunos de estos factores se presentan a continuación:

²³ http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v8.htm

²⁴ Robbins S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1999.

Motivación: Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual

Satisfacción Laboral: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Involucramiento: Grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Actitudes: Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Valores: Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización

Estrés: Condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

Conflicto: Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Trabajo en Equipo: Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas.

Rotación de Puesto: El proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.

Calidad en el servicio: Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Compensaciones: El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene,

de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad.

Identificación con la Empresa: Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Comunicación: es importante que la información fluya por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Puede tratarse de comunicaciones internas (se dan entre los miembros de la organización) o bien comunicaciones externas (se dan con otras empresas, si estas comunicaciones la empresa no podría vivir).

Estabilidad Laboral: La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

Jornada Laboral: Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.

Responsabilidad: En el trabajo todos somos parte de un equipo y tenemos responsabilidades y compromisos que cumplir. Además, siempre de alguna forma u otra nuestras obligaciones están enlazadas con las de los demás, y si fallamos en el cumplimiento, lo único que logramos es retrasar el trabajo.

Infraestructura: La infraestructura es la intervención primaria del ser humano sobre el territorio, para acceder a él y destapar su potencial de desarrollo. Usualmente comienza por la provisión de los servicios básicos para sobrevivir – agua y refugio – pero rápidamente se expande para incluir vías de acceso que permitan ampliar el área de influencia de la actividad humana y tecnologías más avanzadas para generar energía y permitir la comunicación a larga distancia.

8. Análisis del Clima Organizacional

El Clima Organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización, influye en el comportamiento observable de los trabajadores a través de percepciones que determinan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.²⁵

Asimismo, esto implica que se toma en cuenta todo lo relacionado con los procesos de gestión, sus procedimientos, la cultura propia de la empresa, para analizar de qué manera son percibidas, como se interpreta y hace uso de estos elementos. Es posible inferir a partir

²⁵ <http://www.copecconsultores.com>.

de un análisis de clima de la Organización el impacto y la influencia positiva o negativa que en el individuo ejerce en su ambiente de trabajo.

El clima laboral juega un papel primordial en la definición del ambiente de trabajo (ya sea grato o tenso), es decir en las relaciones de amistad o conflicto, la sensación de pertenencia al grupo o empresa o bien, la indiferencia. Por lo tanto, el estudio del clima organizacional permite conocer las necesidades de sus integrantes así como los sistemas de comunicación, liderazgo y motivación.

9. Técnicas e Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.²⁶

La evaluación del clima organizacional constituye un mecanismo importante que en realidad evalúa el estado actual de la empresa en lo que se refiere a conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa, además de identificar cuales factores están propiciando satisfacción para mantenerlos, desarrollarlos y para saber cuáles deben mejorarse. A la vez, tiene un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal, el interés de la empresa por su desarrollo integral y bienestar en su trabajo.

²⁶ Martínez, R. (2002). El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. HayGroup. Austria.

Por lo general, para obtener un primer acercamiento al clima actual que predomina en las organizaciones se utilizan índices compuestos de muchos factores entre los principales se tienen la productividad, los ausentismos y la rotación de personal. Estos factores representan medidas directas del clima organizacional los cuales se utilizan para evaluarlo, debido a que en la mayoría de los casos se dispone fácilmente de esta información; estos datos son objetivos y sus registros son una medida adecuada de las tendencias durante un periodo. Todos estos informes representan un valioso complemento de las investigaciones periódicas que la empresa utiliza para evaluar el clima.²⁷

Dichas investigaciones sirven para identificar problemas acerca del clima y para mejorar la planificación, organización, control, motivación, comunicación, toma de decisiones. Las investigaciones del Clima Organizacional pueden ser objetivas, descriptivas o proyectivas, según su diseño y estructura. Por lo general, las dirige el departamento de Recursos Humanos o consultores externos. Aunque las investigaciones en los empleados representan una considerable inversión de tiempo, dinero, fuerza de trabajo y otros recursos, la información que se reúne mediante ellas, por lo general es de valor funcional para los representantes de la empresa. No obstante, las investigaciones más útiles acerca de los empleados son las que no se efectúan con demasiada frecuencia. La mayoría de las empresas realiza este estudio una vez al año.

²⁷ Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresas. 5ª edición, 1991, México.

a) *Técnicas para evaluar el Clima Organizacional*

Existen varias técnicas para obtener información en las investigaciones sobre Clima Organizacional. Cada una de estas técnicas proporciona información valiosa, ayudando a obtener una visión global del clima en la empresa, esto si se emplean adecuadamente. Entre estas técnicas se encuentran:

*** *Encuestas***

Esta técnica es la forma más eficiente, a través de su instrumento el cuestionario, que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Además la recolección de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero. El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado.

Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas más importantes para la organización. Por otro lado, las encuestas son un medio para descubrir desde un principio las fuentes específicas de insatisfacción entre los empleados. La sola posibilidad de expresar opiniones e insatisfacciones sirve de válvula de escape; incluso en las organizaciones de ambiente insatisfactorio se consigue aminorar muchos resentimientos.

*** *Observación***

La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Los observadores pueden valorar factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones deben de ser suficientes para minimizar la importancia de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere el involucramiento de un equipo de observadores altamente calificados.

*** Entrevistas**

La entrevista consiste en la obtención directa de información oral de parte del entrevistado. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa naturaleza, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recolección de información y análisis de los datos de la entrevista. La obtención de la información puede ir desde una conversación libre hasta la interrogación generalizada. En los dos casos se debe utilizar una guía de entrevista que puede ser un formulario o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de objetividad de modo que puedan ser imparciales a la hora de analizar los datos.

Existen otras posibles técnicas e instrumentos en la evaluación del clima organizacional tales como: el análisis documental, las dinámicas de debates, los juegos proyectivos y el análisis de incidentes críticos.

b) Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional es necesario diseñar un instrumento que permita determinar el clima actual de una organización con el clima ideal. Por lo que, varios autores dan su aportación en este campo con el objeto de identificar variables o conceptos claves del clima, diseñando así diversos cuestionarios, entre los que se encuentran:

*** Cuestionario de Likert**

Likert²⁸ diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- (a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- (b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- (c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- (d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor– subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- (e) Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- (f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- (g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#cap1I2222>

(h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

El modelo de Likert es utilizado en una organización para determinar el ambiente que existe en cada categoría, el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

*** Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional**

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)²⁹ en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993)³⁰ se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

²⁹ Dessler, Gary: "Organización y Administración", Prentice Hall Internacional.

³⁰ Ibid²⁹

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993)³¹ basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: *desempeño*: implicación del personal docente en su trabajo; *obstáculos*: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; *intimidación*: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; *Espíritu*: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; *actitud distante*: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; *importancia de la producción*: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; *confianza*: esfuerzos del director para motivar al personal docente y *consideración*: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos referidos para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

³¹ Ibid³⁰

10. Escalas de Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por percibir la esencia, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a las diversas características y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que una determinada característica organizacional es percibida y no el grado en que esa característica percibida satisface o agrada.

Para llevar a cabo una medición del clima organizacional, es necesario desarrollar un instrumento en base a una escala que trata de establecer el contenido del cuestionario, definir la población a la que va dirigida, la forma de administración y el formato del cuestionario. El propósito de la escala va a determinar en gran medida el contenido de sus ítems y algunos aspectos relacionados con su estructura y la logística de la recolección de los datos. Existen diversos tipos de escalas que pueden clasificarse básicamente en tres:

1. Diferenciales (Thurstone)
2. Sumativas (Likert)
3. Acumulativas (Guttman)

a) *La Escala Thurstone*

La escala del psicólogo norteamericano Louis Thurstone (1887-1955), creada en 1928, es el primer método diseñado para medir actitudes. En esta escala los ítems deben tener distancias similares entre sí, o sea, es una escala de intervalos iguales (Ver anexo 2).

Los pasos para construirla son los siguientes:

1. Se formula una gran cantidad de ítems simples y directos. Deben cubrir todo el concepto. Deben haber desde ítems muy favorables hasta ítems muy desfavorables.
2. Un conjunto grande de expertos ('jueces') separa a los ítems de acuerdo a cuán favorables o desfavorables son. Hay once categorías, desde 'muy favorable' (puntaje 11) hasta 'muy desfavorable' (puntaje 1), y cada juez ubica a cada ítem en una de ellas. Se espera que los jueces no permitan que su actitud interfiera en esta clasificación.
3. Se calcula el promedio y la desviación estándar de los puntajes asignados por los jueces a cada ítem. A los ítems de gran desviación estándar se suponen indeterminados o multidimensionales y son eliminados.
4. El promedio de puntajes asignados por los jueces a un ítem es el puntaje del ítem. De los ítems se eligen veinte a treinta para armar la escala. Sus puntajes deben cubrir la escala completamente dejando, en la medida que sea posible, distancias similares entre ellos.

Una vez construida, la escala se puede aplicar a un grupo de personas. Cada una elige los tres ítems que mejor expresen su actitud hacia el objeto. El puntaje de la persona será el promedio de los puntajes de los tres ítems que ha elegido. Se espera que los ítems elegidos sean afines. Si muchas personas eligen ítems que no lo son, la escala no es unidimensional.

b) La Escala Likert

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación (ver anexo 2). Cuando

respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser confusas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a la persona que externé su percepción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales dadas en cada respuesta. Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, son los siguientes:

- 1. Preparación de los ítems iniciales.** Se elabora una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
- 2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir.** Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
- 3. Asignación de puntajes a los ítems.** Se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
- 4. Asignación de puntuaciones a los sujetos.** La puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
- 5. Análisis y selección de los ítems.** Mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ítems ajustados al momento de efectuar la diferencia de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.

En la escala Likert, el nivel de medición es ordinal y es un reconocimiento que se le hace a los sujetos para que éstos evalúen los ítems en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles.

El formato de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta sería:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

Existen otras alternativas en la escala de Likert:

*** Alternativa A**

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Afirmación)
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

*** Alternativa B**

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral (Afirmación)
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

*** Alternativa C**

- (1) Definitivamente no
- (2) Probablemente no
- (3) Indeciso (Afirmación)
- (4) Probablemente sí
- (5) Definitivamente sí

*** Alternativa D**

- (1) Completamente falso
- (2) Falso
- (3) Ni falso, ni verdadero (Afirmación)
- (4) Verdadero
- (5) Completamente verdadero

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado. A veces se utilizan 4 niveles de respuesta; de esta forma se fuerza a elegir un lado de la escala, ya que no existe la posibilidad de neutralidad, ejemplo:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) De acuerdo
- (4) Totalmente de acuerdo³²

³² Sánchez, F y Otros (1998). Psicología Social. Mc Graw Hill. Madrid.

c) La Escala Guttman

Guttman desarrollo una técnica para la medición de actitudes en una dimensión única. Se le conoce como Escalograma de Guttman en este se le presenta al sujeto una serie de cuestiones jerarquizadas de mayor a menor y se pide su veracidad en cada caso (ver anexo 2). Parte de la idea de que las actitudes son “escalables” y se trata de saber hasta dónde llega el encuestado en esa escala. De esta forma, si un sujeto acepta una proposición se supone que también lo hace en las inferiores a él. Por ejemplo, se pregunta si tiene estudios universitarios, si tiene estudios medios, primarios, etc. Se entiende que si tiene estudios universitarios tendrá todos los demás. Lo importante en esta técnica es que las preguntas estén convenientemente jerarquizadas. Para ello ha de hacerse un estudio piloto previo.

La construcción del Escalograma de Guttman requiere de cumplir con las siguientes etapas:

1. Definir la variable de actitud a medir.
2. Operacionalizar la variable de actitud.
3. Desarrollar el conjunto de ítems con respecto al objeto de actitud o referente, especificando como alternativas de respuesta: () De acuerdo () En desacuerdo.
4. Desarrollar un estudio piloto con el propósito de verificar si la escala es unidimensional. Guttman sugiere administrar entre 10 y 12 ítems a un promedio de 100 personas para realizar la depuración de la escala con mayor confiabilidad.
5. Determinar si los ítems integran una escala acumulativa por medio del análisis de reproductividad de las respuestas, es decir, si los ítems cumplen con el principio de escalamiento.
6. Administrar el escalograma a la unidad muestral.

7. Asignar puntuaciones a cada ítem. El valor que se asigna a la alternativa de acuerdo es 1 y 0 a la alternativa en desacuerdo.
8. Determinar la actitud global de las unidades de análisis evaluadas con respecto al objeto de actitud.

11. Metodología para la evaluación del Clima Organizacional

Hay varios pasos importantes que deben tenerse en cuenta para realizar un estudio de Clima Organizacional. Estos son: la planificación cuidadosa, la recolección de datos, y asegurarse de la participación de los empleados. No obstante, todo esto se hace necesario solamente cuando la dirección haya dado su apoyo al estudio. Cada uno de los pasos se describe a continuación:

1. Planificación Cuidadosa.

Como primer paso el encargado del estudio de Clima debe tener en cuenta lo siguiente

- * Los factores y respuestas concretas de los empleados que serian evaluados.
- * Las técnicas que se emplearan para recolectar los datos, incluidas la observación, los cuestionarios, las entrevistas y los archivos de personal.
- * La fiabilidad y la validez de los instrumento de medida que vayan a utilizarse.
- * Las personas sobre las que se recogerán los datos (todos los empleados, los empleados de gerencia solamente, una muestra de empleados o solo los empleados de determinados departamentos de la organización).
- * El momento del sondeo especialmente si forma parte de un estudio a largo plazo.
- * Tipos de análisis que se aplicaran a los datos.

- * Fines concretos de los datos por ejemplo, determinar las razones de un problema de rotación de personal en la organización.

Este último punto es importante, ya que, al identificar el problema el gerente de recursos humanos podrá determinar que modelos o teorías resultaran adecuados para el estudio. Por consiguiente, el gerente de recursos humanos podrá decidir qué datos se necesitan y que técnicas estadísticas se emplearan para su análisis.

2. Recolección de datos.

El siguiente paso consiste en recolectar los datos. Hay tres cosas importantes que deben tenerse en cuenta:

- * En primer lugar debe decidirse quien administrara el cuestionario (el gerente de línea alguien del departamento de recursos humanos o alguien externo a la organización).
- * En segundo lugar debe decidirse donde y cuando se recogerán los datos así como el tamaño de los grupos. Estas dos decisiones estarán influidas por la técnica que se utilice para recolectar la información. Por ejemplo, con un grupo grande es más factible utilizar cuestionarios que realizar entrevistas individuales.
- * Por último debe asegurarse la participación del empleado en el estudio. Esto puede lograrse recolectando los datos durante el tiempo de trabajo y ofreciendo retroalimentación, por ejemplo prometer a los empleados que se les hará llegar los resultados del estudio.

3. Retroalimentación

El proceso de retroalimentación efectiva es el tercer paso del análisis del Clima. Como parte de este proceso, se analizan los datos en función de los fines y problemas para los que se recopilaron. Entonces, el departamento de recursos humanos podrá presentar los resultados del análisis a los gerentes de línea, quienes, a su vez, discutirán los resultados con sus empleados. Las sesiones de retroalimentación pueden utilizarse para buscar soluciones a cualquier problema que se haya descubierto y para evaluar la efectividad de los programas que pueda haberse establecido a partir de los resultados de un estudio anterior.

El grado en que participen realmente los empleados en la búsqueda de soluciones durante el proceso de retroalimentación depende de la filosofía de la dirección. Las organizaciones que desean estudiar a sus empleados para preguntarles como van las cosas, normalmente están también dispuestas a invitar a los empleados a participar en la elaboración de planes para realizar mejoras. Esta es la voluntad que hace posible utilizar los estudios de clima de la forma más efectiva.

12. Presentación de los Resultados de una Evaluación de Clima Organizacional

Para la presentación de los resultados es necesario tener un Plan de Comunicación específico. Este plan de Comunicación suele ser uno de los puntos olvidados en muchos procesos de diagnóstico del clima laboral.

Algunos de los puntos que habría de considerar en un Plan de comunicación, son:

- Informar sobre el por qué se lleva a cabo una encuesta de clima
- Comunicar los beneficios de encuestar a los empleados

- Explicar el proceso que va a seguirse de forma previa, durante y tras la encuesta
- Lanzar mensajes corporativos de interés que pueden estar relacionados con la encuesta
- Animar a la participación de los empleados
- Asumir compromisos con los empleados (si va a haberlos)

El Plan de Comunicación beneficiará a los promotores del estudio y a otros relacionados con el proceso de la encuesta, dado que contribuye a reforzar su papel haciendo llegar determinados mensajes a la organización. Este sería el caso, por ejemplo, de la Alcaldesa o del responsable del proyecto que tiene a cargo la realización de la encuesta, el responsable de la comunicación interna de la Alcaldía Municipal.

Se puede hacer también partícipe del diagnóstico de clima a los usuarios y a la sociedad en general, etc. Antes de llevar a cabo una acción de difusión de este tipo, siempre se habrá de analizar adecuadamente su idoneidad, impacto y posibles repercusiones. Aquellos momentos del clima en los que siempre se debería comunicar, son: el lanzamiento de la encuesta, los días previos a la finalización del periodo de encuesta, el agradecimiento por su participación a los empleados y la comunicación de los resultados obtenidos.

También es importante tener en cuenta otros puntos que hay que tener resueltas previamente a la realización de un diagnóstico de clima, son aquellas relacionadas con la difusión/publicación de los resultados como las siguientes:

El nivel de transparencia que se está dispuesto a asumir siempre debería ser total o nivel máximo independientemente de los resultados obtenidos. No obstante, se ha de valorar el

estilo cultural de la organización y si ésta, está preparada o no para asumir los resultados obtenidos.

A quienes se les ha de transmitir la información para nuestro estudio los principales son: la Alcaldesa, el Concejo Municipal, el Jefe de Recursos Humanos, y los participantes en el proyecto de diagnóstico de clima. Por ende, es recomendable que toda la organización reciba algún tipo de información, al menos de los resultados generales. En el caso de que se hayan utilizado segmentaciones, se habrá de decidir qué nivel de información se transmite a aquellos grupos de los que se tiene mayor detalle en la investigación.

En qué momento se van a difundir los resultados deberá procurarse que el periodo transcurrido entre la encuesta y los resultados no sobrepase un mes. Hoy en día, los medios informáticos incluso permiten acortar este plazo.

Se ha de tener en cuenta la situación de la Alcaldía, ésta debe considerarse estable y tampoco, se deben prever cambios drásticos inmediatos que puedan asociarse a la información de clima.

Las vías que se pueden utilizar para comunicar los resultados por ejemplo, los informes básicos que se recomiendan, sean: un expediente con toda la información completa, un informe ejecutivo o resumen para el director general, un informe resumido para el equipo de dirección, un informe específico para el departamento de Recursos Humanos.

Pero, no sólo podemos utilizar informes escritos (en papel y/o on-line) si no que se puede disponer también de otras vías de comunicación como pueden ser: las reuniones formales

donde un punto a tratar sea el diagnóstico de clima, reuniones y/o presentaciones específicas para comentar los resultados, eventos u actos empresariales con los empleados que puedan ser objetos de comunicación idóneos, etc.

13. Desempeño laboral y su relación con el Clima Organizacional

El desempeño laboral según Chiavenato (2000),³³ “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994)³⁴, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Para que una organización funcione adecuadamente, se debe organizar el trabajo. Para realizarlo con efectividad, se necesita desarrollarlo por medio de puestos. El dividir el trabajo por medio de puestos, ayuda a la gerencia a colocar a las personas que tengan las aptitudes necesarias para cumplir ese trabajo. Cuando una empresa desea alcanzar sus objetivos, dicha organización debe ejecutar un sin fin de trabajos. Estos trabajos pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos

³³ Chiavenato Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Mc Graw Hill.

³⁴ Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos

productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización. Sólo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización, y sus empleados pueden satisfacer sus diversas necesidades personales. El desempeño de los empleados es lo más importante para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Además, el desempeño laboral disminuye cuando las organizaciones a través de la sobrecarga laboral, excesivo control y salarios bajos; generan desmotivación, resentimientos, enojo frustración; que son factores que conllevan a un clima organizacional negativo. En cambio, cuando las organizaciones dirigen bien y ayudan a sus miembros a desarrollar sus actividades de la mejor manera, crean un buen clima organizacional que favorece el desempeño laboral.

Además para lograrse un desempeño laboral superior o más eficaz es indispensable que las personas que pertenecen a la organización, desarrollen su inteligencia emocional con habilidades prácticas basadas en dimensiones como: la conciencia de uno mismo, la automotivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación; ya que estas competencias son un rasgo personal o un conjunto de hábitos que mejoran la percepción de la realidad, las relaciones intrapersonales e interpersonales y el ambiente laboral.

Por lo tanto, el clima organizacional no sólo se ve afectado de manera favorable o desfavorable por las percepciones que tienen las personas en las organizaciones con respecto a los elementos culturales, sino también por la personalidad de estos; que

comprende el temperamento y el carácter. Por lo que es necesario conocer qué es la inteligencia emocional y la importancia que esta reviste en las organizaciones.

El término inteligencia emocional es definido por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer³⁵, como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción”.

Además, Daniel Goleman³⁶, define “la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

De estos planteamientos se concluye que la inteligencia emocional es la capacidad que tiene toda persona por medio de sus sentimientos de influir de manera positiva en su propia conducta y en la de otros; ya que reúne necesidades emocionales, desarrollándolas a partir de las experiencias, por lo que las habilidades aumentan el valor económico del esfuerzo que los empleados realizan para tener un desempeño laboral sobresaliente

³⁵ <http://boj.pntic.mec.es/lbarrioc/utilidades/intelemo.html>

³⁶ Goleman, Daniel. (1995) *Inteligencia Emocional*, 2ª Edición,

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de un análisis del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco ha sido de suma importancia puesto que, por medio de este las autoridades de dicha institución han podido conocer el pensamiento y los sentimientos que los empleados tienen acerca de las condiciones bajo las cuales realizan su trabajo, determinando de esta manera la percepción que estos tienen sobre la gestión de la administración, permitiendo detectar las fortalezas y debilidades que posee la institución. Lo que a su vez, permitió establecer el ambiente laboral actual dentro de la Alcaldía, facilitando el mantenimiento, desarrollo o modificación sobre algunos elementos en su interior, para que sus miembros se sientan satisfechos y por consiguiente, desempeñen mejor las actividades durante la jornada laboral.

Por otra parte, este análisis proporcionó la información necesaria para el desarrollo de un modelo de evaluación de clima organizacional que pretende ser un instrumento que ayude a la toma de decisiones por parte de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, y de esta manera establecer un ambiente de trabajo grato para todos sus miembros, en el que se promueva su satisfacción para un desempeño laboral óptimo favoreciendo el logro tanto de las metas institucionales como las de los empleados.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcances

El análisis y la propuesta de un modelo de evaluación de clima organizacional fue posible efectuarlo debido a que se contó con la aprobación tanto de la alcaldesa como del Concejo Municipal, quienes otorgaron el tiempo y la información necesaria para la realización de este estudio que fue dirigido a todos los empleados de todos los departamentos y unidades que componen la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco integrada por 55 empleados.

2. Limitaciones

En la realización de la investigación de campo se tuvieron como limitantes que algunos empleados no se encontraban en sus puestos de trabajo, el día en que se había planificado la recolección de datos, puesto que hay personas que solamente trabajan tres días a la semana y hay otros que únicamente prestan sus servicios el día domingo, por lo que la aplicación del cuestionario se realizó en tres períodos. Por otra parte, algunos de los empleados de las unidades operativas tenían la dificultad de no poder leer ni escribir por lo que la recolección de la información en estos casos fue más personalizada.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- ◆ Analizar el ambiente laboral en que los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, desarrollan su trabajo.

2. Objetivos Específicos

- ◆ Conocer los factores del Clima Organizacional a evaluar que son prioritarios para el Concejo Municipal.
- ◆ Recolectar la información del Clima Organizacional por medio del instrumento del cuestionario.
- ◆ Determinar el estado actual de Clima Organizacional para cada uno de los factores evaluados.
- ◆ Identificar las debilidades y fortalezas de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco en lo referente al Clima Organizacional.
- ◆ Sugerir acciones para la mejora del Clima Organizacional en Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de Investigación

Para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

a) *Método Analítico*

Este método permitió distinguir los factores que son prioritarios de evaluar en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco y de esta manera estudiarlos para proceder a determinar el estado de cada uno de ellos en forma separada. Lo cual, se desarrolló por medio del análisis de los resultados de un cuestionario aplicado a los empleados de la Alcaldía, partiendo de los factores que previamente fueron elegidos por el Concejo Municipal (ver anexo 3), evaluándose los de mayor prioridad (ver anexo 4).

b) Método Sintético

Este método se utilizó para complementar los resultados del anterior, posibilitando identificar los factores que inciden de manera positiva y negativa en la percepción de los empleados, detectando las fortalezas y debilidades de la institución en lo que respecta al Clima Organizacional.

2. Tipos de Investigación

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo pues, lo único que se pretendió fue medir la situación actual de los factores del Clima Organizacional para analizarlos de manera independiente sin establecer relaciones entre ellos, determinando qué estado de clima es el existente y sus características, teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación fue capturar información sobre el Clima Organizacional.

3. Fuentes de Información

Los tipos de fuentes de información que se utilizaron para la obtención de información fueron los siguientes:

a) Fuentes Primarias

La fuente primaria de información para esta investigación se obtuvo por medio de la técnica de la encuesta en la que se utilizó un cuestionario que fue distribuido a todo el personal administrativo y operativo que integran la alcaldía. A la vez, se hizo uso de la técnica de la entrevista que fueron realizadas a la Alcaldesa, al Concejo Municipal y al Jefe de Recursos Humanos con el objetivo de que dicha información apoyaran los resultados obtenidos del cuestionario.

b) Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se consultaron y que fueron de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación son: libros de Administración de Recursos Humanos, Trabajos de Graduación sobre Clima Organizacional e información publicada en la red mundial de Internet.

4. Técnicas de Recolección de Datos

a) La Encuesta

Se utilizó esta técnica con el propósito de obtener la información del Clima Organizacional existente en la Institución, directamente de su personal tanto administrativo como operativo. Esto se logro por medio del diseño de un cuestionario enfocado en diez factores que forman parte del ambiente laboral. Esta técnica se utilizó por ser eficiente ya que permitió descubrir con de forma práctica los factores específicos de satisfacción e insatisfacción entre los empleados.

b) La Entrevista

La entrevista consistió en la obtención directa de información en forma oral de parte de la alcaldesa y del concejo municipal la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco. Esta información se utilizó para conocer la situación actual del Clima Organizacional de la institución desde el punto de vista de sus autoridades y de esta manera complementar los datos obtenidos de la encuesta realizada a sus colaboradores.

5. Instrumentos Utilizados para la Recolección de Información

a) Cuestionario

Este instrumento se utilizó con el propósito de obtener la información del Clima Organizacional en Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, diseñándose un cuestionario estructurado en diez factores que son: Calidad en el Servicio, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Comunicación, Colaboración, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Rotación de Puesto e Innovación y Cambio. Cada uno de ellos contenía de cuatro a cinco enunciados en una escala de respuesta cerrada tipo Likert cuya puntuación iba de 1 a 5. Este cuestionario de 49 enunciados fue aplicado al total de empleados es decir que fueron respondidos 55 cuestionarios (ver anexo 5).

b) Guía de Entrevista

Se entrevistó a la Alcaldesa y al Concejo Municipal en su conjunto, con preguntas abiertas y de manera espontánea para que en base al conocimiento que ellos tienen sobre el funcionamiento de la Alcaldía Municipal, se pudieran comprender sus principales problemas y/o necesidades eligiendo de este modo, los factores de mayor importancia a evaluar en el Clima Organizacional. Asimismo, se entrevisto al jefe de Recursos Humanos quien expresó su percepción sobre los factores que él consideraba que no satisfacían al personal de la institución. Obteniéndose, información valiosa para la realización de este estudio.

6. Determinación del Instrumento y Muestra

a) *Universo*

El universo de la población para esta investigación lo constituyeron los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco; compuesta por 69 personas de las cuales no se tendrán en cuenta para la recolección de la información los miembros del Concejo Municipal, ya que estos seleccionaron previamente los factores a evaluar y además porque ellos son los interesados en conocer el Clima Organizacional en la Alcaldía. Por lo tanto, el universo lo componen en total 55 empleados de las unidades administrativas y operativas.

b) *Muestra*

Consecuentemente, por ser un universo pequeño, la técnica de la encuesta a través de su instrumento el cuestionario, fue aplicado sobre el total de la población.

7. Tabulación y Análisis de los Datos

La tabulación de la información recolectada a través del cuestionario, se llevo a cabo por medio de una matriz en Excel (ver anexo 6). Por otra parte, para el análisis de la información se utilizó una formula cuyo resultado expresado en términos porcentuales determina el estado actual del Clima Organizacional, facilitando su descripción para posteriormente proponer acciones de mejora.

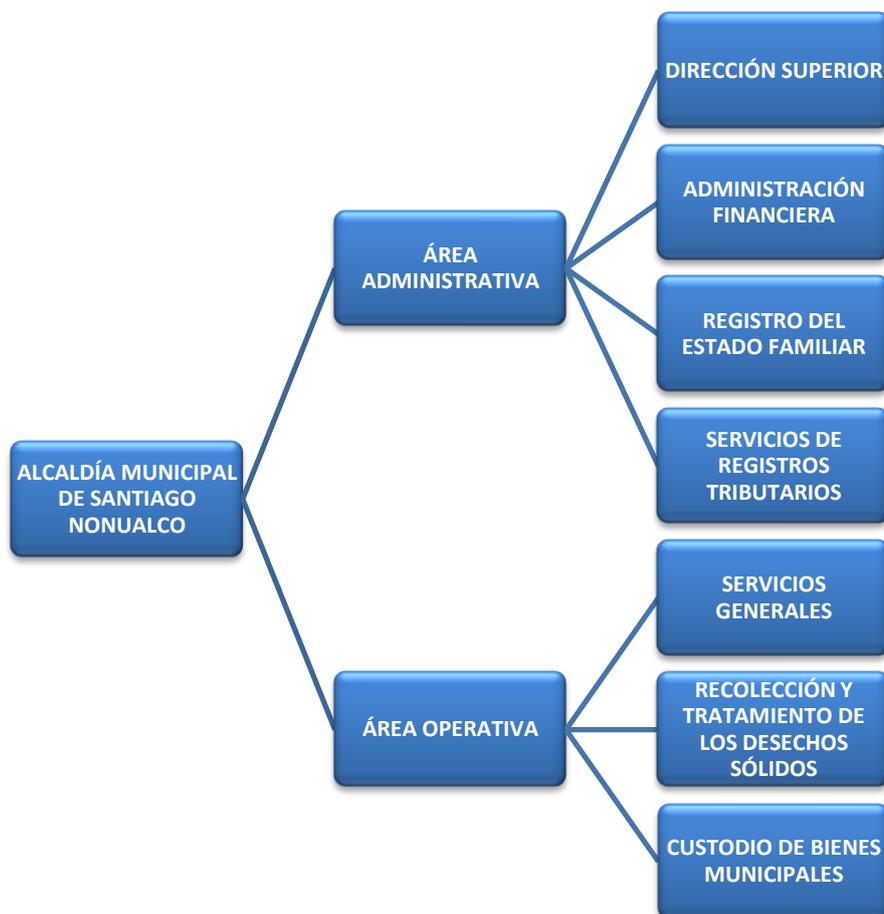
E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

Para la realización del análisis de la situación actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, previamente se escogieron diez factores, los cuales fueron seleccionados por su Concejo Municipal. Estos factores son: Calidad en el Servicio, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Comunicación, Colaboración, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Rotación de Puesto e Innovación y Cambio.

Para iniciar el estudio del Clima Organizacional se elaboró un cuestionario de 49 preguntas, el cual fue aplicado a los 55 empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, asegurándose de que fueran contestadas todas las preguntas, incluyendo el apartado destinado al departamento o unidad a la que pertenecen los censados.

Para la interpretación de los resultados arrojados de la encuesta de clima se tuvieron en cuenta todas las unidades de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco ubicadas en dos grandes áreas: el área administrativa es decir los empleados de oficina y el área operativa que son los empleados de campo. Tal y como se muestra a continuación:

Figura 2: Distribución de Áreas para el presente análisis



Fuente: Aporte de grupo

Seguidamente, en el proceso de examinar los datos recopilados se efectuaron las sumatorias de las respuestas dadas a cada enunciado, las cuales tenían un valor mínimo de uno y máximo de cinco, de la manera siguiente:

- * Sumatoria del puntaje obtenido por cada factor en cada cuestionario.
- * Sumatoria del puntaje acumulado en cada cuestionario.
- * Sumatoria del puntaje acumulado en todos los cuestionarios aplicados.

Posteriormente, se determina en términos porcentuales el estado del Clima Organizacional en la institución a través de la siguiente fórmula:

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

En donde:

CO = Clima Organizacional

Σx = Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios

X_1 = Total de preguntas del cuestionario o factor

X_2 = Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas

N = Total de personas encuestadas

Al ubicar el resultado de esta fórmula en los intervalos de la tabla siguiente, se obtiene el estado actual en que se encuentra el Clima Organizacional en la institución, en conformidad al análisis que se esté efectuando, es decir de forma general, específica por unidad organizacional o por factores evaluados.

Tabla 3: Estados del Clima Organizacional

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 – 50%
Bajo	50.1 – 70%
Promedio	70.1 – 80%
Destacado	80.1 – 90%
Óptimo	90.1 – 100%

Fuente: Aporte de grupo.

De acuerdo, al estado de Clima Organizacional que dio como resultado la tabla anterior se ubican las pautas de control para conocer su significado y las acciones necesarias a tomar para mantenerlo o mejorarlo. Tal como se muestra a continuación:

Tabla 4: Pautas de Control de los Estados de Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Crítico, significa que se encuentra en pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado un estado Bajo, significa que se encuentra un estado deficiente y que es necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Promedio, significa que se encuentra en regulares condiciones siendo necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Destacado, significa que se encuentra en buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, y que los planes de acción a implementar deben ser a mediano plazo.
Óptimo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado un estado Óptimo, significa que los empleados de la organización están satisfechos completamente y que los mecanismos de dirección implementados han sido los apropiados.

Fuente: Aporte de grupo

Primeramente, se presentara el análisis de los resultados del Clima Organizacional general y por factores de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco para posteriormente estudiar por separado el clima general y por factores de las dos grandes áreas: administrativa y operativa

→ CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

* Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios) = 9779

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 49

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{9779}{(49)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 72.57\%$$

Estado Promedio

*** Interpretación de resultados**

De acuerdo con el resultado obtenido 72.57%, el Clima Organizacional general de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se encuentra en un **estado promedio** lo que significa que el personal percibe que el ambiente laboral es aceptable pero con insatisfacción en cuanto a la calidad en el servicio, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, colaboración, capacitación y desarrollo, liderazgo, rotación de puesto e innovación y cambio; ya que cuando son evaluados en general se encuentran en un estado regular por lo que se necesita que se tomen medidas oportunas a corto plazo para su reforzamiento y evitar que se desgasten en un futuro.

→ **CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO POR FACTORES**

(1) CALIDAD EN EL SERVICIO

Evalúa el grado de satisfacción que siente un cliente o usuario del funcionamiento de los servicios que se le ofrecen llevados a cabo por todo el personal de la institución.

✱ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 1087

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{1087}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 79.05\%$$

Estado Promedio

✱ Interpretación de resultados

El Clima Organizacional en el factor de calidad en el servicio se encuentra en un **estado promedio** lo que indica que la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, hace el esfuerzo por promover un buen servicio, aunque debe reforzarlo un poco más, con el objetivo de lograr que sus empleados brinden a los usuarios un servicio eficiente, oportuno, siendo capaces de encontrar soluciones a los problemas que se les presentan con el fin único de satisfacer las necesidades de los clientes.

(2) Trabajo en Equipo

Evalúa la manera en que las personas trabajan de manera conjunta cuando se les asigna el cumplimiento de una determinada actividad o trabajo bajo la dirección de un coordinador.

✱ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 1039

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{1039}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 75.56\%$$

Estado Promedio

✱ Interpretación de resultados

En la investigación realizada, el Clima Organizacional del factor trabajo en equipo dio como resultado 75.56% lo que muestra que se encuentra en un **estado promedio** en el cual la alcaldía debe interesarse e impulsar más que las personas en su mayoría conozcan lo que es trabajar en equipo, procurando que cuando este se realice, se tomen en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados que los conforman; con el objetivo de que el trabajo en equipo alcance un mejor estado.

(3) Relaciones Interpersonales

Evalúa las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

✱ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 911

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 4

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{911}{(4)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 82.82\%$$

Estado Destacado

✱ Interpretación de resultados

En lo referente a las relaciones interpersonales la evaluación proporcionó como resultado 82.82% lo que señala un estado de Clima Organizacional **destacado** por lo que, en general la alcaldía está proporcionando las condiciones necesarias para que existan buenas relaciones entre compañeros de trabajo, lo que hace que las personas se sientan satisfechas y generen un ambiente grato dentro de la institución.

(4) Motivación

Evalúa la satisfacción que las personas sienten de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeñan, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.

★ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 963

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{963}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 70.04\%$$

Estado Bajo

★ Interpretación de resultados

Con respecto al resultado obtenido 70.04% el factor motivación se encuentra en un Clima Organizacional de **estado bajo**, por lo tanto los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco perciben que existen muy pocos incentivos que los estimulen a desempeñar bien su labor diaria, lo que les produce insatisfacción personal ya que no sienten que su trabajo contribuya al logro de sus objetivos personales. Por lo cual, se tienen que tomar acciones inmediatas para mejorar este factor.

(5) Comunicación

Este evalúa el proceso de intercambiar información, ideas y pensamientos tanto entre la institución y sus empleados, en lo que respecta a las actividades de trabajo.

✱ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 859

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{859}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 62.47\%$$



Estado Bajo

✱ Interpretación de resultados

El Clima Organizacional en este factor, obtuvo un resultado del 62.47%, lo que demuestra un **estado bajo**, en el que la información fluye de manera muy poco adecuada entre las autoridades y colaboradores de la institución, limitando que se trasmita de forma oportuna, clara y correcta a las diferentes áreas de la Alcaldía, por tanto, las necesidades de información de los encuestados se ven insatisfechas al momento de ejercer sus labores.

(6) Colaboración

Evalúa el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración entre empleados.

✱ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 962

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{962}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 69.96\%$$



Estado Bajo

★ Interpretación de resultados

Al obtener el resultado de 69.96%, nos da un Clima Organizacional en **estado Bajo**, por lo que en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, existe muy poca colaboración entre jefes y empleados, entre las diferentes unidades de trabajo y entre compañeros; siendo difícil encontrar voluntarios para ayudar a las personas que lo necesitan.

(7) Capacitación y desarrollo

Este factor evalúa la percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de capacitación profesional requeridas en un puesto de trabajo.

★ Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 912

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{912}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 66.33\%$$

Estado Bajo

*** Interpretación de resultados**

Al analizar este factor el Clima organizacional nos da un resultado de 66.33%, correspondiente a un **estado bajo**, el cual hace referencia a que la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, raramente existen oportunidades de capacitación las cuales no se le dan a todos los empleados por igual, evitando su desarrollo personal y profesional, produciendo que no se mejore el desempeño laboral.

(8) Liderazgo

Evalúa como se dan las relaciones entre jefes y colaboradores así como los estilos de liderazgo que son practicados para coordinar a los empleados y las tareas en el logro de objetivos comunes.

*** Aplicación de fórmula**

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 1046

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{1046}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 76.07\%$$

Estado Promedio

*** Interpretación de resultados**

El liderazgo se encuentra en un Clima Organizacional de **estado promedio** con un resultado de 76.07%, lo que refleja que aunque no es del todo insatisfactorio, es necesario que los jefes utilicen un estilo de liderazgo consultivo interesándose en escuchar las opiniones de sus colaboradores durante el desempeño de sus labores, estimulando las buenas relaciones entre jefe-empleado y empleado-jefe, con el propósito de que el personal se sienta satisfecho con la forma de trabajar de los jefes, contribuyendo específicamente a que las tareas se desarrollen con facilidad.

(9) Rotación De Puesto

Este evalúa el proceso de cambiar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas definidas sin que se interrumpan las labores.

*** Aplicación de fórmula**

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 1040

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{1040}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 75.64\%$$

Estado Promedio

*** Interpretación de resultados**

Conforme al resultado obtenido el factor rotación de puestos se encuentra en un estado de clima organizacional **promedio**, que indica que algunas veces la manera en que se realizan los cambios en los puestos de trabajo es inapropiada causando que la mayoría de los empleados se sientan descontentos porque consideran que existen escasas posibilidades de realizar un cambio en su puesto de trabajo. Por lo cual, se tienen que tomar medidas que fortalezcan este factor en un corto plazo.

(10) Innovación Y Cambio

Evalúa la capacidad de la institución para generar y encontrar nuevas ideas, ser creativo con el objetivo de mejorar los servicios que se prestan.

*** Aplicación de fórmula**

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 960

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 5

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 55

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{960}{(5)(5)(55)} \times 100\%$$

$$CO = 69.82\%$$

Estado Bajo

*** Interpretación de resultados**

En base al resultado obtenido, el Clima Organizacional en el factor Innovación y Cambio se ubico en **estado bajo**, esto significa que de acuerdo a esta percepción, las personas raramente son incentivadas para ser creativas sugiriendo nuevas formas o ideas de cómo hacer su trabajo, sintiéndose incapaces de aceptar o enfrentar los cambios que ocurran. Por otro lado, consideran que existen muy pocas posibilidades de modernizar la forma en que proporcionan los servicios, ya que los jefes evitan introducir cambios aunque se vean que son necesarios.

→ **CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS FUNCIONALES**

(1) **Percepción desde el Área administrativa**

*** Clima General**

Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 5018

X_1 (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 49

X_2 (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N (Total de preguntas encuestadas) = 29

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{5018}{(49)(5)(29)} \times 100\%$$

$$CO = 70.63\%$$



Estado Promedio

Interpretación de resultados

El Clima de acuerdo con la percepción a la opinión del personal del área administrativa da como resultado un 70.63%, lo que indica un **estado promedio**, resultante de los desacuerdos que hay entre los empleados y la dirección de su jefe sobre todo cuando se trata de realizar actividades en conjunto afectando la prestación de los servicios a los usuarios. También es consecuencia de la poca satisfacción que sienten los empleados de trabajar en esta área, pues los estímulos que reciben por realizar sus actividades laborales son insuficientes.

También, sienten una carencia de espíritu de ayuda entre los empleados, afectando la realización de las tareas cuando se trata de trabajar en conjunto con sus demás compañeros. Por otra parte, perciben que en el área, se le da poca importancia a su formación profesional, dificultando que ellos puedan desempeñar bien sus actividades principalmente, cuando los cambian de puestos de trabajo ya que, desconocen cómo ejecutarlas. Por último, perciben que se descuida la difusión de la información del área hacia sus miembros, así mismo, se dificulta la creatividad para el desarrollo innovador de las labores limitándose el progreso y su disposición al cambio.

★ Clima Por Factores Según Percepción Del Área Administrativa

Tabla 5: Clima Por Factores Según Percepción Del Área Administrativa

Factores	Resultado	Estado de Clima Organizacional
Calidad en el servicio	76.69%	Promedio
Trabajo en equipo	71.86%	Promedio
Relaciones interpersonales	81.38%	Destacado
Motivación	68.28%	Bajo
Comunicación	61.52%	Bajo
Colaboración	66.90%	Bajo
Capacitación y Desarrollo	64.83%	Bajo
Liderazgo	71.31%	Promedio
Rotación de Puesto	77.24%	Promedio
Innovación y Cambio	68.41%	Bajo

Interpretación de resultados

En base a los resultados que se muestran en el cuadro anterior los factores motivación, comunicación, colaboración, capacitación y desarrollo e innovación y cambio de acuerdo con la percepción de los empleados que integran el área administrativa, el clima organizacional se encuentra en un **estado bajo** lo que significa que para estos factores es necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlos, sobre todo en aquellos que existe una mayor insatisfacción como lo son la comunicación y la capacitación y desarrollo. Por otra parte, calidad en el servicio, trabajo en equipo, liderazgo y rotación de puesto se ubican en un **estado promedio** en los que el grado de insatisfacción es menor que en los anteriores, para los cuales deben tomarse medidas de corrección a corto plazo. Además, el único factor que se halla en una buena situación por encontrarse en un **estado destacado**, es el de relaciones interpersonales lo que indica que los niveles de insatisfacción son bajos, y que los planes de acción a implementar deben ser a mediano plazo.

(2) Percepción desde el Área Operativa

* Clima General

Aplicación de fórmula

Datos:

ΣX = (Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios o factor) = 4761

X_1 = (Total de preguntas del cuestionario o factor) = 49

X_2 = (Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas) = 5

N = (Total de preguntas encuestadas) = 26

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

$$CO = \frac{4761}{(49)(5)(26)} \times 100\%$$

$$CO = 74.74\%$$

Estado Promedio

Interpretación de Resultados

El Clima Organizacional en el área operativa, se encuentra en un **estado promedio**, lo que demuestra que los empleados perciben algún grado de insatisfacción por el estímulo que obtienen a su labor diaria, repercutiendo directamente al momento en que ellos tienen que realizar actividades en conjunto con sus compañeros donde se evidencia la falta de empatía cuando algún miembro necesita de la ayuda de los demás. Igualmente, la forma en que se divulga la información a los empleados es inadecuada. De este modo, hay inconformidad por la manera en que se practican los cambios de puestos, por el escaso fomento a la creatividad de los empleados, y por descuidar la tarea de fortalecer sus habilidades para el buen desempeño del trabajo.

★ Clima Por Factores Según Percepción Del Área Operativa

Tabla 6: Clima Por Factores Según Percepción Del Área Operativa

Factores	Resultado	Estado de Clima Organizacional
Calidad en el servicio	81.69%	Destacado
Trabajo en equipo	79.69%	Promedio
Relaciones interpersonales	84.42%	Destacado
Motivación	72.00%	Promedio
Comunicación	63.54%	Bajo
Colaboración	73.38%	Promedio
Capacitación y Desarrollo	68.00%	Bajo
Liderazgo	81.38%	Destacado
Rotación de Puesto	73.85%	Promedio
Innovación y Cambio	71.38%	Promedio

Interpretación de resultados

Acorde, a los resultados obtenidos el Clima Organizacional percibido por el personal del área operativa, está en un estado promedio, proveniente de la condición actual de los factores que lo componen. En este sentido los factores en un **estado destacado**, calidad en el servicio, relaciones interpersonales y liderazgo en los cuales se deben realizar esfuerzos para mantenerlos y tomar acciones en el mediano plazo para incrementarlos. Los factores de, Trabajo en Equipo, motivación, Colaboración, rotación de puesto e innovación y cambio se ubican en **estado promedio**, debiendo fortalecerlos con acciones de corto plazo para evitar que se dañen. La comunicación y la capacitación y desarrollo son los factores que dentro del área se sitúan en un **estado bajo**, en condiciones que son percibidas por el personal como desfavorables y deben tomarse medidas para corregirla en breve, principalmente en el factor comunicación que es donde se encuentra la mayor insatisfacción.

F. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los factores que al igual que el Clima Organizacional de la institución, se ubican en estado promedio son Calidad en el servicio, Trabajo en equipo, Liderazgo, y Rotación de Puesto. Por otra parte, los factores que más insatisfacen a los empleados son Motivación, Comunicación, Colaboración, Capacitación y Desarrollo e Innovación y Cambio; encontrándose en un estado bajo, por lo tanto, estos factores son a los que se les necesita prestar mayor atención y a los cuales se deben enfocar todas las acciones y esfuerzos para llevarlos a un estado óptimo.

De acuerdo a la percepción de los empleados, sobre cada factor evaluado en el Clima Organizacional general de la Alcaldía, se detecto que:

- * El servicio que se les ofrece a los usuarios es impuntual y deficiente.

- * Aunque en la institución frecuentemente se trabaja de manera conjunta, muchas veces se dejan de tomar en cuenta las ideas y las sugerencias de las personas que la conforman.

- * Las relaciones entre jefes y colaboradores, en numerosas ocasiones son tensas provocando cierta insatisfacción respecto al liderazgo en la institución.

- * En muchas ocasiones los empleados desconocen los logros de las actividades que realiza la institución. Tampoco, se les anuncia con anticipación sobre los cambios que se dan en lo relativo a la forma de hacer su trabajo. Y solo algunas veces se

realizan actividades para intercambiar información entre sus compañeros con el objetivo de fomentar la unión entre ellos.

- * No suelen haber personas dispuestas a colaborar con sus compañeros, cuando estas lo necesitan y si lo hacen no hay palabras de agradecimiento para las personas que colaboraron.
- * Cuando las personas reciben cierta capacitación, ésta no se ve reflejada en su desempeño ya que, no se relaciona con las funciones que ellos realizan.
- * Los empleados se sienten pocos capacitados para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en su forma de trabajar, pues sus jefes evitan realizarlos aunque se vea que son necesarios.

Por otra parte, en el Clima Organizacional por áreas funcionales, cabe mencionar, que las diferencias en el ambiente laboral de algunos factores en estudio, entre las áreas administrativa y operativa, son razonables ya que, las condiciones de trabajo en las que laboran los empleados de estas áreas, son completamente distintas pues, los del área administrativa trabajan dentro de las oficinas de la alcaldía mientras que, los empleados del área operativa realizan sus actividades en el exterior teniendo un menor contacto, tanto con sus jefes inmediatos como con la alcaldesa y concejo municipal, percibiendo un ambiente libre de presiones ya que no están siendo observados constantemente por sus superiores. De esta manera, se encontró que:

- * En el área Administrativa, los factores deficientes son la Motivación, Colaboración, Innovación y Cambio, Comunicación y Capacitación y Desarrollo; estos factores se derivan del estilo y de los mecanismos de gestión por lo tanto, es necesario que se realicen esfuerzos específicos de mejora en el área administrativa, por parte de la alcaldesa y del concejo municipal de la institución.

- * La comunicación y la capacitación y desarrollo, son los dos factores que se encuentran más bajos, tanto en el área operativa como en la administrativa. Por lo tanto, para estos factores corresponde aplicar medidas correctivas inmediatas para toda la institución en general, las cuales deben ser impulsadas por su dirección superior.

- * La Calidad en el Servicio en el área operativa se encuentra en buenas condiciones, ya que la alcaldía facilita y promueve que el trabajo se realice con calidad, sin embargo en el área administrativa los resultados que se obtuvieron no fueron del todo favorable, ya que se descubrieron debilidades en este factor y se deben tomar medidas a corto plazo.

- * La motivación en el área operativa se halla en una situación aceptable mientras que en el área administrativa se encuentra en un estado delicado; esto se debe a que los empleados de esta área perciben que su trabajo contribuye muy poco a su crecimiento personal y profesional.

- * La Colaboración en el área operativa es adecuado debiéndose tomar medidas para su mejoramiento; pero este factor en el área administrativa cuenta con un estado bajo, lo que es alarmante debiéndose tomar medidas correctivas inmediatas para incrementarlo ya que, los empleados prestan muy poca importancia al apoyo entre compañeros.

- * El liderazgo en el área operativa se encuentra en un estado apropiado, lo que significa que sus empleados están satisfechos y que los mecanismos de dirección implementados han sido los correctos; favoreciendo las relaciones entre colaboradores y jefes, lo cual incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados. Con respecto al área Administrativa, este factor se encuentra en una situación diferente ya que, este factor está en condiciones regulares por lo que deben tomarse medidas correctivas en breve.

- * En relación a la Innovación y Cambio según los resultados obtenidos el área administrativa se encuentra en un estado bajo, esto significa que se localiza en condiciones de deficiencia siendo necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlo. Pero es preciso destacar que en el área operativa se aprecia en un estado medianamente aceptable sin embargo, deben tomarse acciones a corto plazo para reforzarlo.

G. CONCLUSIONES

GENERALES

- * El Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se halla en un estado promedio determinado por la percepción de los empleados en cada uno de los factores evaluados, lo que indica que el ambiente laboral general de la institución se encuentra en condiciones regulares.

- * Por otra parte, a nivel general el único factor que alcanzo un nivel destacado es el de Relaciones Interpersonales, el cual se encuentra en mejores condiciones pero también, necesita que se tomen medidas para que pueda alcanzar un nivel de satisfacción total.

- * La calidad en el servicio se ve afectado porque las personas solo algunas veces se esfuerzan por realizar un buen trabajo, además el trato que los empleados dan a los clientes carece de amabilidad y respeto.

- * En la Alcaldía existen muchos empleados que desconocen el significado de trabajar en equipo, limitando que este verdaderamente se lleve a cabo. A pesar de esto, los equipos a menudo se comprometen a lograr los resultados deseados.

- * Los empleados consideran que es importante mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, debido a que esto los hace sentirse bien en su

lugar de trabajo, no obstante les hace falta comprender y aceptar las habilidades y defectos que cada uno tiene.

- * Una queja constante en el liderazgo según la percepción de los empleados es que los jefes inmediatos pocas veces se interesan por escuchar las opiniones de los empleados durante el desempeño de sus labores asimismo, el estímulo de los jefes para que existan buenas relaciones laborales para el logro de resultados es escaso.
- * Los objetivos por los cuales se realiza la rotación de puestos se obstaculizan, puesto que, las personas creen que existen pocas posibilidades de que ellos puedan cambiar su puesto de trabajo debido a que solo algunas veces se les da esta oportunidad.
- * La motivación es un factor que se encuentra cerca de ser completamente desfavorable, para el clima de la Alcaldía ya que, raras veces se brindan incentivos que estimulen a las personas a desempeñar mejor su trabajo, por lo que los empleados perciben que la institución no se preocupa por mantenerlos animados.
- * La comunicación es un factor evaluado como deficiente por el personal de la alcaldía a causa de que los medios de comunicación internos que se utilizan son poco adecuados, transmitiendo la información de una manera confusa, inapropiada y con retraso.

- * El sentimiento de los empleados sobre la colaboración muestra la inferior condición de este factor dentro de la institución, pues, es difícil encontrar voluntarios que ayuden cuando un compañero tiene algún problema en su trabajo o cuando hay nuevos empleados.
- * Los programas de capacitación y desarrollo son insuficientes pues las oportunidades de formación se brindan solo a unos pocos empleados y en pocas ocasiones, por lo que, ellos perciben que la alcaldía no se preocupa por su desarrollo profesional y personal.
- * La capacidad de la institución para generar nuevas ideas es reducida puesto que solo algunas veces se les alienta, a las personas, para sugerir nuevas maneras de hacer sus labores aunque, estas creen que es posible modernizar la forma en que proporcionan los servicios.

POR ÁREAS FUNCIONALES: Área operativa y Área administrativa

- * Al analizar por separado las dos grandes áreas que componen la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, se visualiza que tanto los empleados del área administrativa como los del área Operativa perciben un Clima Promedio con un 70.63% y 74.74% respectivamente, al sumarlos dan como resultado un clima general regular.
- * Al examinar los resultados sobre el clima por factores en estudio, se advierte que en el área Administrativa los factores de Motivación, Colaboración e Innovación y

Cambio se encuentran bajos, pero los factores que más insatisface a los empleados son Comunicación y Capacitación y Desarrollo.

- * El personal del área operativa se encuentra mayormente satisfecha en los factores de Calidad en el servicio, Motivación, Colaboración, Liderazgo, e Innovación y Cambio; pues se ubican en un estado superior que en el área administrativa.
- * No obstante, los factores de Comunicación y Capacitación y Desarrollo se encuentran en igualdad de condiciones en ambas áreas, siendo su estado desfavorable dejando en los empleados de la alcaldía una percepción de insatisfacción.

H. RECOMENDACIONES

Con el objetivo de optimizar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se sugiere que el jefe de personal se encargue de preparar y llevar a cabo un plan de acciones de mejora, comprometiéndose a mejorar el Clima Laboral, siendo responsable, creativo, proactivo, y dispuesto a buscar soluciones a problemas que se encuentre durante la ejecución de la labor encomendada. El plan de acción puede contener las siguientes recomendaciones, que podrían mejorar las características de la empresa suministrando un mejor ambiente organizacional:

→ **GENERALES**

- * Efectuar una evaluación de clima organizacional cada año, basada en los factores que se consideren prioritarios estudiar, con el propósito de mantener un ambiente de trabajo grato. Las evaluaciones pueden desarrollarse utilizando el modelo de evaluación propuesto en el capítulo III de este documento.

- * Para fortalecer la motivación de los empleados, el jefe de Recursos Humanos deberá encomendar a su asistente, la creación de una cartelera que exponga un cuadro con la fotografía y el nombre del empleado que se destaque por su trabajo en cada mes la cual también, debe contener los nombres de los cumpleaños del mes. Por otra parte, realizar eventos donde la dirección superior ofrezca un reconocimiento a los empleados por los años de antigüedad laborados en la institución. Además, fomentar en cada una de las jefaturas el reconocimiento a los empleados por las labores bien desempeñadas. Asimismo, brindar al personal retroalimentación sobre las tareas que no sean ejecutadas eficientemente.

- * Para que la comunicación sea fluida y oportuna, la unidad de recursos humanos elaborará, un boletín mensual de dos páginas que contenga los logros, los cambios y las actividades que realiza la alcaldía, el cual debe ser proporcionado a todos los empleados. Asimismo, incorporar en la cartelera mencionada anteriormente todo tipo de información tanto deportiva, social, cultural y laboral como fechas importantes de recordar. También, preparar memorándums con anticipación cuando exista información sobre cambios previstos en la manera de hacer el trabajo, encargando al

conserje, con lista en mano, de llevarlo a cada uno de los empleados donde ellos firmen evidenciando que lo han leído.

- * La jefatura de cada una de las áreas de la Alcaldía, debe promover la creatividad en los empleados para mejorar la prestación de los servicios, por medio de la administración y control de un buzón de sugerencias, donde el personal pueda expresar sus ideas estando seguros que van a ser leídas. Al conocer esta información se podrá dar paso a un dialogo entre jefaturas y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.

- * La alcaldesa junto a su Concejo Municipal deberán definir y aplicar una política de rotación de puestos enfocada al desarrollo de los empleados con el propósito de capacitarlos en diferentes áreas, dotándoles de mayores habilidades y conocimientos.

- * El jefe de la Unidad de Recursos Humanos debe establecer un programa de reuniones y convivios con actividades de entretenimiento bien definidas en las que participen todos los empleados incluyendo a los jefes y a la dirección superior, con la finalidad de fomentar las relaciones interpersonales, la colaboración, el trabajo en equipo y el liderazgo.

- * El Concejo Municipal y la alcaldesa deben impulsar el trabajo en equipo, recompensando el logro de objetivos, mediante la emisión de "Placas de Excelencia" a los equipos que han cumplido sus metas o las han superado, las cuales se pueden

entregar en cualquier reunión anual acostumbrada. Por otra parte, también se propone que para el funcionamiento adecuado del trabajo en equipo, el jefe de la Unidad de Recursos Humanos, enseñe a los coordinadores de cada equipo a utilizar la técnica de tormenta de ideas, explicándoles su desarrollo y sus reglas. La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y la sinergia, utilizándola para descubrir nuevos conceptos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía que surge al trabajar en equipo.

- * El jefe de Recursos Humanos deberá dictar talleres de relaciones humanas una vez al año, para mejorar el clima afectivo en el personal administrativo y operativo, que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Institución. Este taller lo puede llevar a cabo con la ayuda de estudiantes universitarios en psicología o por medio de INSAFORP.

- * El Concejo Municipal deberá realizar evaluaciones a cada una de las jefaturas existentes en esta institución, con el fin de conocer las cualidades de cada uno de ellos; y de esta manera poder identificar el tipo de liderazgo que predomina. Posteriormente, establecer un programa de desarrollo de liderazgo de carácter consultivo, esto contribuirá a crear un ambiente agradable en el que tanto los jefes como los empleados participen en la realización de actividades y el logro de las metas de la alcaldía.

- * La Dirección de la Alcaldía año con año deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa elaboración de un Diagnostico de

Necesidades de Capacitación (pueden desarrollarlo con ayuda de estudiantes universitarios) que determine las verdaderas necesidades de formación y con estos resultados preparar un plan de capacitación técnico enfocado en talleres, cursos y seminarios; diseñados específicamente para cada factor evaluado con el objetivo de que el personal obtenga conocimientos y desarrollen habilidades para que posteriormente sean aplicadas en el desempeño de sus labores.

- * Realizar un seguimiento a las capacitaciones brindadas, por medio de evaluaciones periódicas, con el fin de asegurarse que los empleados estén aprovechándolas es decir, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en ellas.

→ **POR ÁREAS FUNCIONALES**

ÁREA ADMINISTRATIVA

- * Las jefaturas en esta área deben motivar a los empleados brindándoles un reconocimiento, ante todos sus compañeros, a los que sobresalgan por su puntualidad, por su disposición a colaborar y por mejor desempeño. También, enviar una tarjeta de felicitación a los cumpleaños del mes en cada unidad. Las medidas a implementar deben ser inmediatas con el objetivo de mejorar la percepción del empleado en este factor.

- * Con el objetivo de fomentar la calidad en el servicio la alcaldesa debe otorgar un diploma a la persona que obtenga cero quejas por el servicio que brinda al público. Realizar esta acción en el corto plazo.

- * Alentar la participación y la colaboración, construyendo grupos de trabajo para la solución de problemas que afectan a las personas en esta área. Esta medida debe ponerse en práctica de inmediato.

- * Las jefaturas deben acercarse a sus empleados, con la finalidad de que se dé una relación directa de asesoría e involucramiento, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones con el objetivo de disminuir el temor y de esta manera se permita generar confianza fortaleciendo el liderazgo; lo cual debe llevarse a cabo en el corto plazo.

- * Con la ayuda del encargado de la página web crear de inmediato un correo electrónico interno por medio del cual se pueda mejorar la comunicación de esta área, difundiendo cualquier información del tipo urgente con el propósito que sea conocida rápidamente. Esta recomendación se le hace solo al área administrativa, debido a que en el área operativa no se tiene la disponibilidad de computadoras, además, algunos empleados poseen la limitante de no poder leer ni escribir.

- * Para optimizar la innovación y el cambio, la jefatura de Recursos Humanos debe realizar un concurso, donde se premie a la idea más creativa sobre: cómo mejorar la forma de hacer el trabajo en el área administrativa. Esto se llevará a cabo de inmediato.

ÁREA OPERATIVA

- * Con el fin de motivar a los empleados de esta área la dirección superior puede relacionar parte de los incentivos con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual, otorgando a los empleados un bono de productividad mensual por su alto rendimiento, por ejemplo al barredor que mantuvo mas aseada la zona que le correspondía. Esta acción debe efectuarse en el corto plazo.

- * La jefatura de esta área debe promover en el mediano plazo que sus empleados realicen su trabajo con alta calidad haciéndoles saber la importancia de este para la población de Santiago Nonualco.

- * Para estimular la colaboración, las jefaturas de las unidades que conforman esta área, deben involucrar a los empleados en procedimientos de responsabilidad social y medioambiental que ejecuten las autoridades de la institución, para que se estimule la participación de los empleados con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto.

- * Preparar a los jefes del área operativa en competencias de gestión de equipos y empatía, para que estos puedan generar un clima organizacional de apoyo a los resultados esperados. Esta acción incrementara la percepción del personal hacia el liderazgo debiendo implementarla el Concejo Municipal en un mediano plazo.

- * Cada jefatura de las unidades que conforman el área operativa debe reunir a su personal una vez cada semana con el fin de informarles sobre cambios que vayan a ocurrir en la forma de hacer su trabajo, esta acción se debe comenzar a realizar de inmediato.

- * Con el objetivo de fomentar la innovación y cambio, las jefaturas de las unidades que componen el área operativa, deben realizar una reunión cada mes enfocado en las opiniones que los colaboradores puedan expresar en forma oral, sobre sus ideas para mejorar la prestación de los servicios en esta área. Implementar esta acción en el corto plazo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

A. DESCRIPCIÓN

Para el desarrollo de este método se tomaron en cuenta las necesidades de evaluación de Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, en base al análisis de la situación actual, llevado a cabo en el capítulo II de este documento. En esta propuesta se presentan las pautas que se deben seguir para la evaluación, análisis e interpretación de los resultados. El modelo ha sido creado con el propósito de que pueda ser aplicado en el momento que las autoridades crean conveniente realizarlo. También como una herramienta administrativa básica para las autoridades de la institución, que conlleve a mejorar el ambiente organizacional, hasta llevarlo a un nivel óptimo, a través de la identificación de las percepciones que tienen los empleados sobre las relaciones, los procedimientos y actividades que se llevan a cabo dentro de la Alcaldía.

B. IMPORTANCIA

La importancia de este modelo es que servirá como una guía metodológica e instrumento administrativo, para conocer y mejorar el ambiente laboral en que conviven todos los miembros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco. Por ende, este modelo ayudara a la identificación de las fortalezas y debilidades del Clima Organizacional, para que el concejo

municipal y las jefaturas puedan tomar decisiones de mejora que propicien las buenas condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

C. OBJETIVOS

General

- * Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, un modelo de evaluación de Clima Organizacional que facilite la identificación de los factores que contribuyen positiva y negativamente al ambiente laboral.

Específicos

- * Lograr que el modelo se adapte a las necesidades específicas de evaluación de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.
- * Conseguir que el modelo propuesto sirva como una herramienta administrativa para conocer y fortalecer el Clima Organizacional en la Alcaldía, propiciando el mejoramiento del desarrollo de las actividades laborales.
- * Dar a conocer a la Dirección Superior de la Alcaldía la importancia de efectuar evaluaciones periódicas del Clima Organizacional, que le permitan comparar los resultados con evaluaciones anteriores.

D. CONTENIDO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Descripción Del Modelo Propuesto

El presente Modelo de Evaluación de Clima Organizacional está basado en el método que denominaremos ***Evaluación de Clima por Factores***. Para la aplicación de este método, se recomienda enlistar por lo menos dieciséis factores, según la naturaleza de las actividades de la Alcaldía, de estos se seleccionaran los diez que sean prioritarios a evaluar para la Dirección Superior.

Para la elección de estos diez factores, la comisión evaluadora preparará y presentará un cuestionario dirigido a cada miembro del Concejo, el cual comprenderá una breve descripción del estudio, las indicaciones de llenado y una matriz que contendrá los dieciséis posibles factores a evaluar; cada uno con su respectiva definición, esto con el objetivo de facilitar a los concejales, la elección de los factores prioritarios a evaluar. En este cuestionario cada concejal podrá elegir los diez factores que ellos consideren más importantes de evaluar, numerando en la casilla de prioridad de 1 a 10 según orden de importancia; uno para el que según su opinión es más prioritario evaluar, 2 para el que le sigue, 3 al que continúa y así sucesivamente hasta completar los 10 factores (ver anexo 3). Luego, se tabulará la selección de cada concejal y los diez factores que resulten en más ocasiones numerados serán los elegidos para la evaluación de Clima Organizacional (ver anexo 4).

Por medio de los factores seleccionados se construirá un instrumento de evaluación (cuestionario), el cual se compone de tres partes: la primera consiste en la introducción e instrucciones aquí se indica el por qué del estudio, cómo llenarla y los términos de confidencialidad. La segunda parte consta de los datos del participante como el departamento o unidad a la que pertenece y su situación laboral esto con el objetivo de identificar opiniones de ciertas áreas pues las percepciones no es necesariamente uniforme en todas las áreas de la institución. La tercera parte es el cuerpo del cuestionario donde se desarrollan los enunciados diseñados para cada factor de Cima Organizacional a medir.

Las respuestas del cuestionario tienen una puntuación que van de 1 a 5, de la siguiente manera: 1. Nunca, 2. Muy pocas veces, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre. Esta puntuación servirá para otorgarle un valor a cada factor por cada cuestionario contestado. Al tabular esta información se obtendrán los insumos, para determinar el estado de Clima Organizacional.

El método de evaluación de clima por factores se basa en la aplicación de una fórmula, la cual está compuesta por la puntuación que obtiene cada factor. El resultado de esta fórmula refleja el estado actual de Clima Organizacional que puede oscilar dentro de un porcentaje de 1% a 100%, dividido en 5 intervalos en donde cada uno muestra un estado de clima: Crítico (0-50%), Bajo (50.1-70%), Promedio (70.1-80%), Destacado (80.1-90%), Óptimo (90.1-100%). El análisis de los resultados del estado actual de clima organizacional, puede llevarse a cabo de manera general, por áreas o por factores y por preguntas específicas. La interpretación de los resultados, se emiten de acuerdo a las pautas de control según el estado

de clima organizacional resultante, estas pautas permiten conocer el significado y las acciones a tomar para cada estado.

Con este modelo se conocen los factores débiles y fuertes del Clima Organizacional, dentro de la institución, con el objetivo de redactar y ejecutar un plan de acciones de mejora, para un ambiente laboral agradable, donde todos sus miembros convivan en armonía, contribuyendo a un desempeño eficiente de trabajo, mejorando la gestión y los servicios ofrecidos a la comunidad por la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

2. Políticas Generales Del Modelo

- * La dirección superior velara porque la unidad de Recursos Humanos avalúe el clima organizacional en periodos seleccionados.

- * Evitar realizar el estudio de Clima en momentos que se realice una evaluación de desempeño, aumento salarial, etc. También, evitar realizarlo después de crisis, eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. Pues, la idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

- * La Unidad de Recursos Humanos se encargara de presentar al Concejo Municipal un listado de factores a evaluar, escogidos según las condiciones en que se encuentre la alcaldía.

- * Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios a la comisión evaluadora, para que sus miembros sientan el apoyo de parte de la Dirección Superior en la realización del estudio de Clima Organizacional.

- * La realización del estudio de Clima Organizacional debe estar guiada por una clara voluntad de mejora por parte de la Dirección Superior que ha de ser percibida por el personal de la Alcaldía, por medio de la transparencia con que este se lleva a cabo comunicando todos los pasos que sigue dicho estudio.

- * La evaluación de Clima Organizacional, tomará en cuenta a todo el personal de la Alcaldía y no solo a una muestra, debido a que todas las opiniones tienen la misma importancia, sea cual sea su posición en el organigrama, y en el que todas las personas tienen algo que decir.

- * El periodo durante el cual se desarrollara el estudio no deberá ser mayor a un mes, ya que se considera que es el tiempo suficiente para la obtención de resultados confiables.

- * Se efectuará una evaluación de Clima organizacional cada año con el objetivo de medir claramente las variaciones cualitativas entre una evaluación y la otra.

- * El jefe de la Unidad de Recursos Humanos, diseñará un plan de acciones de mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de Clima.

- * Destinar una partida especial dentro del presupuesto general de la Alcaldía orientado a la realización del estudio de Clima Organizacional y a la ejecución de las acciones de mejora.

3. Ventajas Del Modelo

Alcaldía

- * Cuenta con un modelo propio sin necesidad de contratar consultoría para la elaboración del análisis del Clima Organizacional.
- * Dispone de una herramienta administrativa que les facilite realizar investigaciones al personal, con el propósito de conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral.
- * Permitir identificar los factores más fuertes y débiles del Clima Organizacional.
- * Sirve de motivación para los empleados, ya que ellos perciben que se les está tomando en cuenta y que la institución se preocupa por ellos.
- * Proporciona información valiosa para la toma de decisiones en el momento oportuno.
- * Mantener un Clima Organizacional estable para que contribuya al buen desempeño laboral de los trabajadores.
- * Ayuda a mejorar la calidad en los servicios que se ofrecen a la comunidad.
- * Enfocar las medidas de mejora hacia aquellas áreas que necesitan mayor atención.
- * Da a conocer el Clima Organizacional periódicamente.
- * Se obtiene resultados que permitan hacer recomendaciones puntuales.

Empleados

- * Favorece la participación activa de los empleados en las acciones de la Alcaldía.
- * Sirve como medio de desahogo de tensiones (libre expresión).
- * Mejora las relaciones de trabajo en equipo, proporcionando una actitud positiva de los compañeros de trabajo.
- * Contribuye a mejorar las condiciones laborales de los factores evaluados deficientemente.
- * Facilita una comunicación efectiva entre las jefaturas y colaboradores.

Usuarios

- * Los servicios le serán brindados con una mayor calidad (servicios eficientes)
- * Mejora la calidad de servicios ofrecidas a los usuarios.
- * Respuesta oportuna a las necesidades de los clientes, tanto interno como externos.
- * Satisfacción en los usuarios por la eficiencia con que se les brinda los servicios como resultados de un ambiente laboral agradable.
- * Búsqueda de soluciones a los problemas que impidan la atención efectiva a los usuarios.

4. Estrategias Del Modelo

- * Designar una comisión formada por un miembro del Concejo Municipal y por la Unidad de Recursos Humanos (Jefe y Auxiliar), para que estos sean los responsables de llevar a cabo las evaluaciones de clima organizacional.

- * La comisión evaluadora realizara una reunión con el Concejo Municipal en donde se discuta la elección de los factores del Clima Organizacional prioritarios a evaluar.
- * Para la aplicación del cuestionario a los empleados, procurar que esta se lleve a cabo en un mismo día, dividiendo al personal en dos grupos con el fin de evitar que se comente sobre el contenido del cuestionario y para que en las áreas de trabajo no se dejen de prestar los servicios.
- * Explicar a los empleados antes de la aplicación del cuestionario, el propósito por el cual se hace el estudio de Clima y los beneficios que tendrá para ellos la realización de este.
- * Asegurar a los empleados la confidencialidad con que será tratada la información que ellos proporcionen en el cuestionario de Clima, para que puedan expresar sus percepciones libremente.
- * Comunicar los principales resultados del estudio al conjunto de empleados ya que, muestra de transparencia, y la cortesía por haber participado en la consulta.

E. GUÍA METODOLÓGICA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Procedimiento De Evaluación

Las etapas que deberán llevarse a cabo para ejecutar la evaluación de Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, se presentan a continuación:

- * **Nombramiento de la comisión evaluadora de Clima Organizacional.** Esta comisión será la encargada de llevar a cabo la Evaluación de Clima Organizacional, y estará conformada por tres personas: un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y la Auxiliar de la Unidad de Recursos Humanos. Estas personas deben comprometerse a mejorar el Clima Laboral, siendo responsables, creativos, proactivos, y dispuestos a buscar soluciones a problemas que se encuentre durante la evaluación. También, deben tener conocimiento sobre el área de Recursos Humanos además de gozar del respeto y credibilidad de todo el personal de la Alcaldía.

- * **Programación de Actividades.** La comisión evaluadora se reunirá con el fin de elaborar un cronograma, con las actividades que se llevaran a cabo en el transcurso de la evaluación.

- * **Elaboración de listado de posibles factores a evaluar.** La comisión evaluadora elaborara una lista de por lo menos dieciséis posibles factores a evaluar, de acuerdo a la actividad de la Alcaldía. (ver anexo 1)

- * **Presentación del contenido de Clima Organizacional.** La comisión evaluadora se reunirá con el Concejo Municipal para presentarles el propósito de la evaluación de Clima y el cuestionario con la lista de posibles factores a evaluar.

- * **Elección de factores a evaluar.** El Concejo Municipal procederá a contestar el cuestionario de posibles factores a evaluar, eligiendo los diez factores que ellos

consideren prioritarios, para que posteriormente la comisión elabore la matriz de resultados con los factores señalados más frecuentemente.

★ **Diseño del instrumento de evaluación (Cuestionario).** Con base a los factores elegidos por el Concejo Municipal se diseñara un cuestionario constituido por el propósito de la evaluación, las instrucciones de llenado, datos de encuestados y el cuerpo del cuestionario estructurado por los factores, una breve descripción de estos y una serie de enunciados. (ver anexo 5)

★ **Aplicar el cuestionario.** Reunir a todo el personal de la institución dividido en dos grupos para que respondan el cuestionario, de esta manera al terminar el primer grupo pasa el siguiente, logrando evitar los comentarios del contenido del cuestionario y evitando la interrupción de las actividades de la Alcaldía.

★ **Tabulación de datos.** Esta etapa está compuesta por una serie de pasos expuestos a continuación:

Paso 1. Ordenar y contar los cuestionarios aplicados para conocer si todos los empleados fueron encuestados.

Paso 2. Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por cada factor (cada enunciado tiene una opción de respuesta de 1 a 5 puntos).

Paso 3. Sumatoria del total de puntos acumulados por cada cuestionario. Este resultado se anotará en la última página del cuestionario.

Paso 4. Sumar el puntaje acumulado en todos los cuestionarios.

Paso 5. Ordenar los cuestionarios en base a las áreas a analizar, por ejemplo, si se evaluara el área administrativa, separar aquellos cuestionarios de los empleados que laboran dentro de la alcaldía es decir en las oficinas, y de la misma manera si se evaluara el área operativa, seleccionando los cuestionarios de los empleados que trabajan fuera de las instalaciones de la Alcaldía.

Paso 6. Proceder a construir la matriz de resultados en Excel, la cual tendrá una doble entrada, las filas comprenderá los puntos obtenido por cada cuestionario; y las columnas contendrán los puntos obtenidos por cada factor. Logrando de esta manera totalizar en puntajes por cada área, por factores y en general de todos los cuestionarios (ver anexo 6), dependiendo del análisis a realizar.

Paso 7. Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{\Sigma X}{(X_1)(X_2)(N)} \times 100\%$$

En donde:

CO = Clima Organizacional

Σx = Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios

X_1 = Total de preguntas del cuestionario o factor

X_2 = Máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas

N = Total de personas encuestadas

Paso 8. Ubicar el porcentaje resultante de la fórmula anterior en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización.

Tabla 7: Estados del Clima Organizacional

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 – 50%
Bajo	50.1 – 70%
Promedio	70.1 – 80%
Destacado	80.1 – 90%
Óptimo	90.1 – 100%

Fuente: Aporte de grupo

Paso 9. Elaborar tablas con los resultados obtenidos en los pasos 5 y 6, de acuerdo al análisis a realizar, es decir en general de la Alcaldía o de un área en específico, con sus respectivos factores y estados de clima para cada uno. Tal y como se muestra a continuación:

Tabla 8: Clima Organizacional General (o del área: Operativa o Administrativa)

Factores	Resultado	Estado de Clima Organizacional
Calidad en el servicio	79,05%	Promedio
Trabajo en equipo	75,56%	Promedio
Relaciones interpersonales	82,82%	Destacado
Motivación	70,04%	Bajo
Comunicación	62,47%	Bajo
Colaboración	69,96%	Bajo
Capacitación y Desarrollo	66,33%	Bajo
Liderazgo	76,07%	Promedio
Rotación de Puesto	75,64%	Promedio
Innovación y Cambio	69,82%	Bajo

Fuente: Aporte de grupo

★ **Análisis e interpretación de los datos.** De acuerdo, al estado de Clima Organizacional que dio como resultado la tabla anterior se ubican las pautas de control para conocer su significado y las acciones necesarias a tomar para mantener aquellos factores fuertes o para mejorar los factores débiles. Tal como se muestra a continuación:

Tabla 9: Pautas de control según estado de Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Crítico, significa que se encuentra en pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado un estado Bajo, significa que se encuentra un estado deficiente y que es necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Promedio, significa que se encuentra en regulares condiciones siendo necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Destacado, significa que se encuentra en buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, y que los planes de acción a implementar deben ser a mediano plazo.
Óptimo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado un estado Óptimo, significa que los empleados de la organización están satisfechos completamente y que los mecanismos de dirección implementados han sido los apropiados.

Fuente: Aporte de grupo

★ **Elaboración y presentación de informe final.** Este informe consta del diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional de manera general, por áreas y por factores de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco; destacando los aspectos negativos y positivos de los factores evaluados, según el análisis que se esté

realizando (de manera general o por áreas). Asimismo, se concluye sobre los resultados del estudio evidenciando el estado de cada factor de manera general o por factores.

- ★ **Elaboración de las propuestas de acciones de mejora.** De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación, se elaboran las recomendaciones necesarias para presentárselas a la Dirección Superior, con el fin de fortalecer los factores débiles o para mantener aquellos factores fuertes. Estas recomendaciones deben ser específicas es decir deben contener la medida a desarrollar, quien la debe llevar a cabo y en que periodo se ejecutara.

2. Posibles Factores A Evaluar

Los factores a evaluar en un estudio de Clima Organizacional deben ser seleccionados en base a la naturaleza de la actividad de la Alcaldía y según la necesidad de conocer la situación actual de este. A continuación se presentan los diferentes factores que pueden evaluarse, cada uno con su respectiva descripción e indicadores.

a) **Motivación**

Objetivo:

Apreciar la satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.

Indicadores:

1. Mi trabajo frecuentemente me produce satisfacciones personales
2. Considero que en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos brindan incentivos que me estimulan a desempeñar mejor mi trabajo.
3. La institución se preocupa por mantenerme motivado.
4. Cuando mis compañeros hacen bien su trabajo, reciben estímulos.
5. El trabajo que realizo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco contribuye al logro de mis objetivos personales.

b) Relaciones Interpersonales**Objetivo:**

Descubrir la percepción de la personas sobre las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

Indicadores:

1. Considero que es importante mantener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.
2. En mi trabajo existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores.
3. Las personas en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos comprendemos y aceptamos tal como somos.
4. Las relaciones interpersonales que hay entre mis compañeros, me hacen sentir bien en mi lugar de trabajo.

c) Comunicación

Objetivo:

Conocer la satisfacción de los empleados respecto a los procesos de intercambiar, ideas y pensamientos, tanto entre la institución y sus empleados como entre los mismos compañeros de trabajo.

Indicadores:

1. Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución.
2. En mi trabajo la información que se trasmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna
3. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco
4. Se me comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.
5. En mi trabajo se realizan actividades para intercambiar información entre mis compañeros y fomentar la unión de ellos.

d) Trabajo en Equipo

Objetivo:

Saber si en la institución las personas están trabajando de manera conjunta, cuando se les asigna el cumplimiento de una determinada actividad o trabajo bajo la dirección de un coordinador.

Indicadores:

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco verdaderamente realizan el trabajo en equipo
2. Cuando trabajamos en equipo se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias
3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco todos conocemos lo que significa trabajar en equipo.
4. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco con frecuencia formo parte de los equipos de trabajo que se conforman
5. Mis compañeros cada vez que trabajan en equipo se comprometen para lograr resultados

e) *Estabilidad Laboral***Objetivo.**

Identificar la percepción y el sentimiento de los empleados relacionado a la estabilidad en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta el derecho del trabajador de permanecer en su empleo, incluso contra la voluntad del jefe, mientras no exista causa relevante que justifique su despido.

Indicadores:

1. Hay señales claras de estabilidad laboral en la Alcaldía.
2. La Alcaldía valora y trata de conservar al personal.
3. La Alcaldía brinda seguridad en su trabajo

4. Existe seguridad de conservar mi puesto de trabajo si desarrollo mis actividades de manera eficiente.
5. El trato que recibo de mis superiores me brinda sensaciones de estabilidad.

f) Rotación de Puestos

Objetivo.

Descubrir si el proceso de cambiar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas definidas, se da de acuerdo a las habilidades de los trabajadores y sin que se interrumpan las labores, contribuyendo a incrementar la moral y la satisfacción de los empleados.

Indicadores:

1. Existen muchos cambios de puestos de trabajo entre mis compañeros
2. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco
3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco existe la posibilidad de cambiar mi puesto de trabajo
4. Mi puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal, es estimulante y motivador
5. La rotación de puesto me ayuda a capacitarme en diferentes áreas

g) Valores

Objetivo:

Distinguir el sistema de valores que se práctica dentro de la institución y como son transmitidos al cliente externo, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la imagen de la institución.

Indicadores:

1. La alcaldía da a conocer los valores que deben practicarse en la institución.
2. Dentro de la Alcaldía se fomenta el principio de cooperación entre las diferentes áreas.
3. El actuar del personal refleja integridad en sus acciones.
4. En caso de presentarse un conflicto laboral con algunos de mis compañeros de trabajo, se soluciona de una manera respetuosa.

h) Calidad en el Servicio

Objetivo:

Conocer el grado de satisfacción que siente un cliente o usuario del funcionamiento de los servicios que se le ofrecen, llevados a cabo por todo el personal de la institución.

Indicadores:

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se esfuerzan cada día de hacer un buen trabajo.

2. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco aprovechamos las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los servicios
3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad
4. El trato que mis compañeros de trabajo dan a los clientes es amable y respetuoso
5. El servicio que mis compañeros proporcionan a los clientes internos y externos es puntual y eficiente.

i) Ambiente Físico de Trabajo

Objetivo: Evaluar la calidad del ambiente físico es decir, el espacio, la temperatura, el ruido, la ventilación, el aseo, las áreas de esparcimiento entre otros.

Indicadores:

1. Considera que el espacio físico de su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales.
2. Los servicios sanitarios de la Alcaldía, son limpios, higiénicos y existe una cantidad adecuada de ellos.
3. La distribución de las áreas de trabajo dentro de la Alcaldía es la apropiada.
4. Existen interferencias de ruidos provocados por automotores o de otro tipo que no le permiten concentrarse en la ejecución de sus tareas.
5. La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus labores.

j) Ambiente Político

Objetivo:

Analizar en qué medida el ambiente político se vuelve un factor condicionante de la eficiencia en el desempeño de los empleados de la alcaldía, debido a que su contratación pudo deberse a influencias partidarias. Pues, tanto el Alcalde como el Concejo Municipal son electos en procesos políticos electorales, por lo tanto, puede existir personal altamente competente y personal que desempeña su trabajo con deficiencias.

Indicadores:

1. La política partidaria afecta el desempeño de su trabajo.
2. Los cambios políticos afectan la seguridad laboral al interior de la institución.
3. Se presentan presiones políticas para la toma de decisiones administrativas.
4. La dinámica política en la institución condiciona el nombramiento de personal.

k) Innovación y Cambio

Objetivo.

Establecer la manera en que la Alcaldía, contribuye a aumentar la capacidad de los empleados para crear ideas que favorezcan el mejor funcionamiento de la Institución, con el objetivo de mejorar los servicios que se prestan.

Indicadores:

1. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.

2. La Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco me ha capacitado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en mi forma de trabajar.
3. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.
4. Mis jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios.
5. Considero que en mi área de trabajo es posible modernizar las formas de proporcionar servicios.

l) Capacitación y Desarrollo

Objetivo.

Apreciar en qué medida la Alcaldía, brinda oportunidades a sus empleados para su continuo desarrollo personal y profesional, no sólo en sus cargos actuales sino también, en otros para las cuales la persona puede ser considerada.

Indicadores:

1. Mis jefes fomentan la capacitación de mis compañeros
2. En todo momento me dan oportunidades de capacitación.
3. La Alcaldía promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de mis compañeros.
4. La capacitación que recibo, está relacionada con las funciones que realizo
5. La capacitación que recibo, mejora mi desempeño en el trabajo

m) Colaboración

Objetivo:

Conocer el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración entre empleados y directivos de la empresa.

Indicadores:

1. Cuando necesito que me echen una mano, es fácil encontrar voluntarios.
2. Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.
3. Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.
4. Vale la pena ayudar a mis compañeros, porque me agradecen.
5. En mi trabajo existe colaboración entre mis compañeros de diferentes áreas.

n) Liderazgo

Objetivo.

Conocer la percepción del empleado acerca de los estilos de liderazgo que se practica en la Alcaldía; la relación, apoyo y orientación que brindan las jefaturas a sus colaboradores y la capacidad que tienen para influir en ellos.

Indicadores:

1. La forma de dirigir de mis jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados

2. Mi jefe inmediato se interesa por escuchar mis opiniones durante el desempeño de labores
3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe
4. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo
5. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito

o) Estructura

Objetivo.

Identificar en los empleados un sentimiento de pertenencia a la Alcaldía, por medio del conocimiento que estos tengan de su filosofía (misión, visión y valores), así como también de los objetivos, políticas, procedimientos, reglamentos, delegación de funciones y jerarquía institucional; que son percibidas por el empleado influenciando la manera en que realiza sus funciones.

Indicadores:

1. Conoce los objetivos y metas.
2. Conoce la misión y visión de la Alcaldía.
3. Sus compañeros de labores se proyectan para alcanzar la visión de la Alcaldía.
4. Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la Institución.
5. Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe-empleado.

p) Prestaciones y Beneficios

Objetivo:

Valorar el grado de satisfacción que los empleados poseen derivado de las prestaciones legales y beneficios que reciben de la Alcaldía de manera voluntaria como: estabilidad laboral, compensaciones, uniformes, aumentos de sueldos, entre otros; ofrecidos al personal con la finalidad de retribuirle por su esfuerzo y dedicación a sus labores.

Indicadores:

1. La Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesita el personal.
2. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la Alcaldía a los empleados.
3. El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se le otorgan.
4. Se dan a conocer de manera clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derechos.
5. Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo.

3. Cuestionario Para Recolectar La Información

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer su opinión y su sentir acerca de las condiciones laborales existentes en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, con el fin de impulsar acciones dirigidas al desarrollo de un ambiente de trabajo agradable.

Departamento o Unidad: _____ Fecha: _____

Situación laboral: Ley de Salarios Contratos Otros

A continuación se le presentan una serie de enunciados cada uno tiene 5 opciones de respuesta:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Lea cada enunciado con mucha atención y marque con una "X" el número que mejor muestre su punto de vista

Tenga en cuenta que:

- Es de mucha importancia que usted base sus respuestas en su experiencia diaria de trabajo.
- Toda la información que usted proporcione es individual y se mantendrá en completa confidencialidad.
- El cuestionario busca conocer su opinión por lo tanto sea muy honesto en sus respuestas.

"Gracias por su Colaboración"

Factor 1: Calidad en el Servicio

Es el grado de satisfacción que siente un cliente o usuario del funcionamiento de los servicios que se le ofrecen llevados a cabo por todo el personal de la institución.

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se esfuerzan cada día de hacer un buen trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco aprovechamos las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El trato que mis compañeros de trabajo dan a los clientes es amable y respetuoso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El servicio que mis compañeros proporcionan a los clientes internos y externos es puntual y eficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 2: Trabajo en Equipo

Es un grupo de personas trabajando de manera conjunta a las que se les asigna el cumplimiento de una determinada actividad o trabajo bajo la dirección de un coordinador.

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco verdaderamente realizan el trabajo en equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando trabajamos en equipo se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco todos conocemos lo que significa trabajar en equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco con frecuencia formo parte de los equipos de trabajo que se conforman

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mis compañeros cada vez que trabajan en equipo se comprometen para lograr resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 3: Relaciones Interpersonales

Son las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

1. Considero que es importante mantener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En mi trabajo existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Las personas en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos comprendemos y aceptamos tal como somos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Las relaciones interpersonales que hay entre mis compañeros, me hacen sentir bien en mi lugar de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 4: Motivación

Satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.

1. Mi trabajo frecuentemente me produce satisfacciones personales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Considero que en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos brindan incentivos que me estimulan a desempeñar mejor mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La institución se preocupa por mantenerme motivado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Cuando mis compañeros hacen bien su trabajo, reciben estímulos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El trabajo que realizo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco contribuye al logro de mis objetivos personales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 5: Comunicación

Se refiere al proceso de intercambiar información, ideas y pensamientos tanto entre la institución y sus empleados como entre los mismos compañeros de trabajo

1. Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En mi trabajo la información que se transmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Se me comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En mi trabajo se realizan actividades para intercambiar información entre mis compañeros y fomentar la unión de ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 6: Colaboración

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración entre los empleados y directivos de la empresa.

1. Cuando necesito que me echen una mano, es fácil encontrar voluntarios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Vale la pena ayudar a mis compañeros, porque me agradecen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En mi trabajo existe colaboración entre mis compañeros de diferentes áreas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 7: Capacitación y Desarrollo

Percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de capacitación profesional requeridas en un puesto de trabajo.

1. Mis jefes fomentan la capacitación de mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En en todo momento me dan oportunidades de capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La Alcaldía promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La capacitación que recibo esta relacionada con las funciones que realizo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 8: Liderazgo

Se refiere a como son percibidas las relaciones entre jefes y colaboradores así como los estilos de liderazgo que son practicados para coordinar a los empleados y las tareas en el logro de objetivos comunes.

1. La forma de dirigir de mis jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Mi jefe inmediato se interesa por escuchar mis opiniones durante el desempeño de labores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 9: Rotación de Puesto

Se refiere al proceso de cambiar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas definidas sin que se interrumpan las labores.

1. Existen muchos cambios de puestos de trabajo entre mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco existe la posibilidad de cambiar mi puesto de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La rotación de puesto me ayuda a capacitarme en diferentes áreas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mi puesto de trabajo en la alcaldia municipal, es estimulante y motivador

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 10: Innovación y Cambio

Es la capacidad de la institución para generar y encontrar nuevas ideas, ser creativo con el objetivo de mejorar los servicios que se prestan.

1. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco me ha capacitado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en mi forma de trabajar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Considero que en mi área de trabajo es posible modernizar las formas de proporcionar servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Mis jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Este plan pretende ser una guía que oriente a la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, sobre las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un análisis de Clima Organizacional.

1. Objetivos

General

- * Presentar al Concejo Municipal y a la Alcaldesa, los lineamientos que se deben seguir para la implementación del modelo propuesto para la evaluación de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

Específicos

- * Detallar las actividades que se pretenden ejecutar en el modelo.
- * Especificar los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo.
- * Puntualizar los mecanismos de control que permitan dar cumplimiento al modelo de evaluación propuesto.

2. Actividades A Realizar

- * **Presentación.** A través de una reunión, se presentara el Modelo Propuesto de Evaluación de Clima Organizacional al Concejo Municipal y la Alcaldesa para su

estudio y revisión, para posteriormente darlo a conocer a los jefes de las distintas unidades para su discusión tomando en cuenta sus opiniones, y de esta manera se propicie su implementación.

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

- ✱ **Nombramiento de la comisión evaluadora de Clima Organizacional.** En este apartado se deberá formar y ratificar una comisión integrada por tres personas capacitadas para planear todas las actividades e implementar el modelo.

- ✱ **Capacitación para la Comisión Evaluadora de Clima Organizacional.** Esta actividad se refiere a que las personas que sean seleccionadas para la implementación del modelo, recibirán una capacitación impartida por los alumnos egresados que presentan esta propuesta, sobre todos aquellos aspectos teóricos y prácticos del Clima Organizacional.

- ✱ **Reproducción, distribución y comunicación.** Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el clima organizacional, comunicando al personal de la alcaldía sobre el propósito del estudio y los beneficios que obtendrán con este, logrando así su total involucramiento.

- ★ **Evaluación y Análisis de los resultados.** Después de realizar las actividades anteriores se procederá a ejecutar el modelo evaluando los resultados que se obtienen del cuestionario para proceder a su análisis, identificando las fortalezas y debilidades del Clima Organizacional.

- ★ **Elaboración y presentación de informe.** La Comisión Evaluadora se encargara de crear un informe que contenga los resultados de la evaluación, el análisis y diagnostico de la situación actual, las conclusiones y las acciones de mejora (recomendaciones); el cual presentara en una reunión al Concejo Municipal y Alcaldesa.

- ★ **Seguimiento.** El Concejo Municipal junto con la Alcaldesa, deberán llevar un proceso de seguimiento en el cual se vigilara que la ejecución de cada una de las actividades detalladas en el plan de implementación se lleven a cabo.

3. Recursos

Recursos Humanos: Para la ejecución del Modelo, se necesitara de la participación de la Comisión Evaluadora de Clima constituido por tres personas: un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y su auxiliar.

Recursos Materiales: Para la implementación del Modelo de Evaluación del Clima, se necesitan los materiales siguientes: equipo informático, mobiliario y equipo de oficina,

papelería y útiles. En cuanto al espacio físico se necesita el salón de usos múltiples de la Alcaldía. Es necesario aclarar que la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, ya cuenta con estos recursos, por lo que no se necesita un desembolso adicional.

Recursos Financieros: Para la implementación del Modelo, no se incurrirá en costos extras, debido a que los materiales y el recurso humano que se necesitan se encuentran a disposición de la Alcaldía y ya están contemplados dentro de su presupuesto. A continuación se presenta un presupuesto que indica cuánto costaría la Evaluación de Clima en base a materiales y mano de obra requerida:

Tabla 10: Presupuesto para la Evaluación de Clima Organizacional

N°	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Costo Total
1	Materiales				
1.1	Papel	Resma	1	\$5.00	\$5.00
1.2	Lapicero (para encuestado y la comisión)	Unidad	58	\$0.15	\$8.70
1.3	Tinta (impresiones)	Cartucho	1	\$16.00	\$16.00
1.4	Calculadora Sencilla	Unidad	3	\$3.00	\$9.00
2	Mano de Obra				
2.1	Miembro del Concejo Municipal	Salarios	1	\$500.00	\$500.00
2.2	Jefe de Recursos Humanos	Salarios	1	\$850.00	\$850.00
2.3	Auxiliar de Recursos Humanos	Salarios	1	\$312.00	\$312.00
TOTAL					\$1,700.70

Fuente: Aporte de grupo.

4. Mecanismos de Control

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán las personas que conforman la Comisión Evaluadora de Clima, la alcaldesa y los miembros del Concejo Municipal.

5. Cronograma De Actividades

Tabla 11: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES		SEMANAS																									
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					
Nº	NOMBRE DE ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Presentación del Modelo de Clima al Concejo Municipal y Alcaldesa	■	■	■	■	■																					
2	Aprobación del Modelo de Clima						■	■	■	■	■																
3	Nombramiento de la Comisión Evaluadora de Clima Organizacional											■	■	■													
4	Capacitación para la Comisión Evaluadora de Clima Organizacional														■	■											
5	Reproducción, distribución y comunicación de cuestionario de evaluación																		■								
6	Evaluación y Análisis de los resultados																		■	■	■	■					
7	Elaboración y presentación de informe de resultados																							■	■	■	

Fuente: Aporte de grupo

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- * Américo Alexis Serrano, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007.
- * Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresas. 5ª edición, 1991, México
- * Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Mc Graw Hill, 2000.
- * Dessler Gary, Organización y Administración, Prentice Hall Internacional.
- * Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos
- * Goleman, Daniel. (1995) Inteligencia Emocional, 2ª Edición,
- * Martínez, R. (2002). El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. HayGroup. Austria
- * Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Sánchez, F y Otros (1998). Psicología Social. Mc Graw Hill. Madrid
- * Robbins S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1999

Leyes

- * Constitución de la República de El Salvador, Decreto No. 38 Diario Oficial No. 234, Tomo 281, Año: 1983
- * Código Municipal, Decreto No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Año: 1983. Título I.
- * Ley General Tributaria Municipal, Decreto No. 86, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, Año: 1991

- * Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, Decreto No. 930, Diario Oficial No. 238, Tomo 369, Año: 2005
- * Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Decreto No. 74, Diario Oficial No. 176, Tomo 300, Año: 1988
- * Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, año: 2000
- * Ley de la corte de Cuentas de la República, Decreto No. 438, Diario Oficial No. 176, Tomo 328, Año: 1995.

Internet

- * http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v8.htm
- * <http://boj.pntic.mec.es/lbarrioc/utilidades/intelemo.html>
- * <http://www.copeconsultores.com>
- * <http://www.mh.gob.sv>
- * <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- * <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#cap112222>
- * <http://ppach.blogspot.com/2008/09/el-clima-organizacional.html>
- * <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional/.pdf>

Otros documentos

- * Lic. Medardo Quijano, Plan Estratégico Municipal, Santiago Nonualco 2003-2013, 2003.
- * Dirección General de Estadísticas y Censos: Resultados VI Censo de Población y V de Vivienda 2007, Ministerio de Economía, Gobierno de El Salvador, 2007

ANEXOS

ANEXO 1

Listado de empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco 2009

Nº	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO QUE DESEMPEÑA
1	Marvin Morena Martell de Canales	Alcalde Municipal
2	Erasmus Walter Bermúdez Hernández	Motorista De Transporte de Alcaldesa
3	Eliás Barahona Lovo	Secretario Mpal.
4	Angélica Alvarado de Campos.	Auxiliar de Secretario.
5	Lic. Héctor Alfonso Cornejo Guatemala	Jefe de personal.
6	María Evangelina Rodríguez de Pineda.	Auxiliar de Recursos Humanos
7	Williams Jaime López Martínez.	Auditor Interno.
8	José Medardo Gámez Segovia	Contador General
9	Herson Edgardo Echegoyén Canales.	Auxiliar Contable
10	Ana Miriam Cisneros Galán.	Encargado De Cuentas Corrientes
11	Mario Vásquez Cuchilla	Encargado De Recuperación De Mora
12	Flor de Jesús García de Méndez	Jefe de la UACI
13	María de los Ángeles Ortiz Mena	Encargado De fondo circulante.
14	Ana del Carmen Granados de Quintanilla	Tesorera Municipal
15	Nora Anabel Rivera Rivas.	Auxiliar de Tesorería
16	Sonia del Carmen Jovel de Gámez.	Encargado De Proyectos
17	Francisco Alonso Prado Ortiz	Auxiliar De Tesorería
18	Héctor Antonio Rivera	Colector
19	Sara Estela Lara	Encargado Carnet y VBX.
20	María del Carmen Vásquez	Conserje
21	René López Canales.	Ordenanza
22	José Rigoberto Cruz Canales (contrato)	Motorista de Moto niveladora
23	Juan Lidio López Reyes (contrato)	Auxiliar del Motorista de Motoniv.
24	María Elena Martínez Franco de B	Jefe de Registro de Estado Familiar
25	Alejandra Vásquez de García	Encargado Asentamiento Partidas
26	Noris Minerva Vásquez de Grande	Encargado De Asentamientos
27	Ana Silvia Hernández de Merino	Encargado De Copias y búsqueda partidas
28	José Amílcar Santos Ángel	Digitador Estado Registro Familiar
29	Reinaldo Castro Vásquez	Portero
30	Francisco Magdaleno Berrios	Motorista
31	Raúl Canales Barahona.	Motorista
32	José Oscar Merino	Jefe de Barredores
33	Oscar Armando Soriano Merino	Barredor
34	Jorge Reyes	Barredor
35	Gilberto Blanco	Barredor
36	José Adalberto Vásquez	Barredor
37	Amparo Aguilar Tobar	Encargado De Estadio Municipal
38	Patricia Dolores Granados Valencia.	Encargado De Catastro de Comercio
39	Rafael Ernesto Clímaco Gómez	Encargado de Catastro Inmueble

ANEXO 1. CONTINUACIÓN

Listado de empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco departamento de la
Paz año 2009

Nº	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO QUE DESEMPEÑA
40	José Alvarino Bonilla.	Encargado de Inventario y Relaciones Publicas
41	Héctor Osmin Murcia Hernández.	Encargado de Comunicación y Prensa
42	José Roberto Villatoro Cerón	Administrador de Mercados
43	Rosalba Minero de Menjivar.	Cobrador
44	Ciro Esaú Mejía Velásquez.	Encargado Medio Ambiente
45	Darlin Efraín Cortez Beltrán.	Encargado de Ganadería
46	Victorino Rodríguez	Revisor de Ganado
47	César Augusto González.	Director de Policía Municipal
48	José Alexander Pineda	Policía Municipal
49	Marco Tulio Barahona Jiménez	Policía Municipal
50	Horacio Hernández	Policía Municipal
51	Víctor Manuel López	Policía Municipal
52	Julio Pineda Cuellar	Promotor Deportivo
53	Valentín Córdova Merino	Promotor Deportivo
54	Flor de María Clímaco	Jurídico
55	Jorge Ernesto Coto	Supervisor de proyecto

ANEXO 2

Escalas de Likert

(Marque con una X lo más ajustado a su caso)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Sencillamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Considero que mi lugar de trabajo es agradable				
Pienso que mis compañeros son serviciales				
Normalmente me encuentro a gusto en mi lugar de trabajo				

Escalas de Thurstone

Lea todas estas afirmaciones y señale aquella **-una-** con la que se sienta más identificada.

- 1.-El trabajo para el hombre es el mayor bien del que puede gozar, una bendición.
- 4.-El trabajo es una fuente de satisfacciones.
- 10.-El trabajo es un medio para poder subsistir.
- 15.-El trabajo, si no existiera mejor.
- 20.- (Ultima) El trabajo es una maldición, una verdadera desgracia.

ANEXO 2. CONTINUACIÓN

Escalas de Guttman

Señale con X las respuestas correctas, o con las que esté más de acuerdo, puede responder a más de una. En otros casos resuelva los problemas que se le plantean.

1. ¿Cuántos días tiene de vacaciones al año?

- Mas de treinta
- Entre quince y treinta
- Menos de quince

2. ¿Cuántos días de sus vacaciones pasa fuera de su residencia habitual?

- Más de treinta
- Entre veinte y treinta
- Entre diez y diecinueve
- Menos de diez

1. Respecto a sus compañeros de trabajo cree que

- Todos son buenos
- La mayoría son buenos
- Sólo algunos lo son

2. Respecto a sus superiores

- Todos son muy competentes
- La mayoría lo son
- Solamente algunos

ANEXO 3

Listado de posibles factores elegibles para la evaluación de Clima Laboral en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco

Sra. Marvin Morena Martell de Canales

Alcaldesa municipal

Presente.

Un insumo importante para determinar las acciones y objetivos que se esperan lograr con la presente gestión municipal, lo constituye el conocer la percepción que tienen los empleados, respecto al ambiente laboral en que ejecutan sus labores dentro de la Alcaldía Municipal, pues conociendo esta información se puede orientar acciones puntuales y efectivas que permitan una mejora en la productividad de cada empleado y en la prestación de servicios hacia la comunidad. Por lo anterior en vista de estar desarrollando el proyecto de Evaluación del Clima Organizacional, se presenta un listado de posibles factores que pueden ser sujetos de evaluación en el estudio a realizar, por lo que con base al conocimiento que usted tiene sobre el funcionamiento de la Alcaldía Municipal, sus principales problemas y/o necesidades, le solicitamos que entre los factores que detalla el listado, seleccione en orden de prioridad, los que a su criterio es necesario conocer cuál es su situación actual dentro de la institución, a fin de tener información de utilidad para tomar decisiones que permitan mejorar las debilidades que sobre ellos se pueda detectar o mantener aquellas fortalezas que también se tengan.

Por lo anterior le solicitamos elegir de entre el listado de factores, 10 factores que según su opinión es necesario evaluarlos en el estudio que se está desarrollando, numerando de 1 a 10 según orden de prioridad; uno para el que según su opinión es más prioritario evaluar, 2 para el que le sigue, 3 al que continua y así sucesivamente hasta completar 10

Factor	Prioridad
(a) Motivación: Grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.	
(b) Capacitación y desarrollo: es la percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de formación profesional requeridas en un puesto de trabajo.	

<p>(c) Liderazgo: Se refiere a como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.</p>	
<p>(d) Ambiente Físico de Trabajo: comprende las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, ruido, ventilación e iluminación), el estado físico de la infraestructura, la seguridad y los espacios físicos con que cuenta cada departamento y puesto de trabajo.</p>	
<p>(e) Rotación de Puesto: Se refiere al proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.</p>	
<p>(f) Trabajo en Equipo: Se refiere a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas.</p>	
<p>(g) Calidad en el servicio: Considera el grado de calidad en los procesos de servicio al cliente con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.</p>	
<p>(h) Compensaciones: Se refiere a todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa, lo constituyen el sueldo, los incentivos y las prestaciones.</p>	
<p>(i) Relaciones Interpersonales: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones tanto entre departamentos como entre jefes y subordinados.</p>	
<p>(j) Ausentismo: Se refiere a las inasistencias de las personas al trabajo. En sentido amplio, es la suma de los períodos en los que las personas se retrasan o no asisten a sus puestos de trabajo.</p>	
<p>(k) Comunicación: Se refiere a la importancia que la información fluya por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Puede tratarse de comunicaciones internas (se dan entre los miembros de la organización) o bien comunicaciones externas (se dan con otras empresas, sin estas comunicaciones la empresa no podría vivir).</p>	
<p>(l) Políticas Administrativas: En éste se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la entidad. Algunos de los empleados pueden estar en desacuerdo con estas políticas o normas.</p>	

<p>(m) Igualdad: La percepción que los empleados tienen acerca de si existen las mismas políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la Institución.</p>	
<p>(n) Innovación y cambio: Se refiere a la apertura que tienen los trabajadores ante los cambios que se puedan producir en sus diferentes áreas de trabajo y que pueden ser de mutuo beneficio para el desarrollo de sus labores.</p>	
<p>(o) Disponibilidad de recursos: Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.</p>	
<p>(p) Colaboración: 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.</p>	

ANEXO 4

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO
APLICADO AL CONCEJO MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO PARA LA ELECCIÓN DE FACTORES A EVALUAR

FACTORES	N° DE MIEMBRO DEL CONCEJO MUNICIPAL													TOTAL PUNTOS POR FACTOR	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Motivación	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	✓	11
Capacitación y desarrollo		x	x	x	x		x		x	x		x	x	✓	9
Liderazgo	x		x		x	x	x	x	x	x				✓	8
Ambiente Físico de Trabajo		x		x	x	x	x			x		x		!	7
Rotación de Puesto	x	x	x			x	x	x		x	x			✓	8
Trabajo en Equipo	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	✓	12
Calidad en el servicio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	13
Compensaciones				x		x	x							!	3
Relaciones Interpersonales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	✓	12
Ausentismo		x		x	x	x			x					!	5
Comunicación			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	11
Políticas Administrativas	x					x			x	x	x	x	x	!	7
Igualdad	x							x				x	x	!	4
Innovación y cambio	x	x	x					x	x		x	x	x	✓	8
Disponibilidad de recursos									x		x			!	2
Colaboración	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	✓	10



SELECCIÓN DE FACTORES POR CADA CONCEJAL



FACTORES DE MAYOR PUNTUACIÓN ELEGIDOS PARA EVALUAR



FACTORES DE MENOR PUNTUACIÓN NO ELEGIDOS PARA EVALUAR



ANEXO 5

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO**

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer su opinión y su sentir acerca de las condiciones laborales existentes en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco, con el fin de impulsar acciones dirigidas al desarrollo de un ambiente de trabajo agradable.

Departamento o Unidad: _____ Fecha: _____

Situación laboral: Ley de Salarios Contratos Otros

A continuación se le presentan una serie de enunciados cada uno tiene 5 opciones de respuesta:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Lea cada enunciado con mucha atención y marque con una "X" el número que mejor muestre su punto de vista

Tenga en cuenta que:

- Es de mucha importancia que usted base sus respuestas en su experiencia diaria de trabajo.
- Toda la información que usted proporcione es individual y se mantendrá en completa confidencialidad.
- El cuestionario busca conocer su opinión por lo tanto sea muy honesto en sus respuestas.

"Gracias por su Colaboración"



Factor 1: Calidad en el Servicio

Es el grado de satisfacción que siente un cliente o usuario del funcionamiento de los servicios que se le ofrecen llevados a cabo por todo el personal de la institución.

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco se esfuerzan cada día de hacer un buen trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco aprovechamos las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El trato que mis compañeros de trabajo dan a los clientes es amable y respetuoso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El servicio que mis compañeros proporcionan a los clientes internos y externos es puntual y eficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 2: Trabajo en Equipo

Es un grupo de personas trabajando de manera conjunta a las que se les asigna el cumplimiento de una determinada actividad o trabajo bajo la dirección de un coordinador.

1. Mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco verdaderamente realizan el trabajo en equipo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando trabajamos en equipo se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco todos conocemos lo que significa trabajar en equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco con frecuencia formo parte de los equipos de trabajo que se conforman

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mis compañeros cada vez que trabajan en equipo se comprometen para lograr resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Factor 3: Relaciones Interpersonales

Son las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.

1. Considero que es importante mantener buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En mi trabajo existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Las personas en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos comprendemos y aceptamos tal como somos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Las relaciones interpersonales que hay entre mis compañeros, me hacen sentir bien en mi lugar de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 4: Motivación

Satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.

1. Mi trabajo frecuentemente me produce satisfacciones personales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Considero que en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco nos brindan incentivos que me estimulan a desempeñar mejor mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La institución se preocupa por mantenerme motivado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Cuando mis compañeros hacen bien su trabajo, reciben estímulos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El trabajo que realizo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco contribuye al logro de mis objetivos personales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Factor 5: Comunicación

Se refiere al proceso de intercambiar información, ideas y pensamientos tanto entre la institución y sus empleados como entre los mismos compañeros de trabajo

1. Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En mi trabajo la información que se transmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Se me comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En mi trabajo se realizan actividades para intercambiar información entre mis compañeros y fomentar la unión de ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 6: Colaboración

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración entre los empleados y directivos de la empresa.

1. Cuando necesito que me echen una mano, es fácil encontrar voluntarios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Vale la pena ayudar a mis compañeros, porque me agradecen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En mi trabajo existe colaboración entre mis compañeros de diferentes áreas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Factor 7: Capacitación y Desarrollo

Percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de capacitación profesional requeridas en un puesto de trabajo.

1. Mis jefes fomentan la capacitación de mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En en todo momento me dan oportunidades de capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La Alcaldía promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La capacitación que recibo esta relacionada con las funciones que realizo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 8: Liderazgo

Se refiere a como son percibidas las relaciones entre jefes y colaboradores así como los estilos de liderazgo que son practicados para coordinar a los empleados y las tareas en el logro de objetivos comunes.

1. La forma de dirigir de mis jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Mi jefe inmediato se interesa por escuchar mis opiniones durante el desempeño de labores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Factor 9: Rotación de Puesto

Se refiere al proceso de cambiar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas definidas sin que se interrumpan las labores.

1. Existen muchos cambios de puestos de trabajo entre mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco existe la posibilidad de cambiar mi puesto de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La rotación de puesto me ayuda a capacitarme en diferentes áreas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mi puesto de trabajo en la alcaldia municipal, es estimulante y motivador

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor 10: Innovación y Cambio

Es la capacidad de la institución para generar y encontrar nuevas ideas, ser creativo con el objetivo de mejorar los servicios que se prestan.

1. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La Alcaldía Municipal de Santiago Nonualco me ha capacitado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en mi forma de trabajar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Considero que en mi área de trabajo es posible modernizar las formas de proporcionar servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Mis jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO 6

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO
APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO

Nº de Encuestas	Factores	Calidad en el Servicio	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Motivación	Comunicación	Colaboración	Capacitación y Desarrollo	Liderazgo	Rotación de Puesto	Innovación y Cambio	Total Puntos
UNIDAD ADMINISTRATIVA												
DIRECCIÓN SUPERIOR												
1		25	24	20	22	13	21	13	14	22	14	188
2		20	20	17	21	16	15	22	16	22	22	191
3		17	18	12	20	15	20	17	18	24	20	181
4		20	19	19	23	21	21	20	22	21	23	209
TOTAL D.S.		82	81	68	86	65	77	72	70	89	79	769
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA												
5		20	19	16	16	17	18	17	23	18	20	184
6		15	16	15	16	15	14	13	14	15	15	148
7		18	14	16	19	16	19	18	13	22	18	173
8		23	15	15	16	11	16	18	17	17	16	164
9		16	20	17	22	19	25	21	24	22	22	208
10		15	11	15	12	11	12	12	13	13	14	128
11		16	17	13	9	5	7	8	11	17	13	116
12		16	16	16	21	19	17	14	17	23	24	183
13		18	18	19	14	16	13	16	22	19	16	171
14		18	14	14	12	14	19	21	20	22	21	175
15		15	23	11	14	13	10	13	18	18	13	148
TOTAL A.F.		190	183	167	171	156	170	171	192	206	192	1,798
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR												
16		25	24	20	22	13	21	13	14	22	14	188
17		24	25	19	23	22	25	24	23	22	19	226
18		15	9	11	9	8	6	6	25	20	17	126
19		16	10	11	11	10	10	8	19	15	12	122
20		14	12	10	11	7	7	14	10	13	6	104
21		23	18	20	16	20	18	8	13	15	18	169
22		18	13	18	20	18	19	20	20	16	16	178
TOTAL R.E.G.		135	111	109	112	98	106	93	124	123	102	1,113
SERVICIOS DE REGISTROS TRIBUTARIOS												
23		23	21	20	21	23	21	19	24	23	22	217
24		25	22	20	16	23	20	19	22	20	19	206
25		16	20	18	11	11	10	15	14	22	14	151
26		23	24	13	16	17	23	22	7	18	18	181
27		25	21	20	21	20	23	22	25	23	14	214
28		21	23	18	25	21	19	21	15	15	21	199
29		16	15	19	16	12	16	16	24	21	15	170
TOTAL S.R.T.		149	146	128	126	127	132	134	131	142	123	1,338
TOTAL PUNTOS U.A.		556	521	472	495	446	485	470	517	560	496	5,018

ANEXO 6. CONTINUACIÓN

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIO
APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO NONUALCO**

Nº de Encuestas	Factores	Calidad en el Servicio	Trabajo en Equipo	Relaciones Interpersonales	Motivación	Comunicación	Colaboración	Capacitación y Desarrollo	Liderazgo	Rotación de Puesto	Innovación y Cambio	Total Puntos
UNIDAD OPERATIVA SERVICIOS MUNICIPALES												
SERVICIOS GENERALES												
30		16	19	18	19	18	19	23	20	22	22	196
31		22	22	18	24	23	19	25	23	22	23	221
32		15	12	14	14	9	12	17	10	21	14	138
33		22	24	20	25	20	25	17	25	13	18	209
34		21	22	18	21	21	22	23	25	23	18	214
TOTAL S.G.		96	99	88	103	91	97	105	103	101	95	978
RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DESECHOS SÓLIDOS												
35		23	23	20	25	25	25	17	22	17	21	218
36		25	21	17	22	22	23	25	25	23	23	226
37		15	13	9	9	9	11	5	16	25	16	128
38		12	20	15	8	5	11	6	13	17	7	114
39		15	17	19	19	15	18	16	20	20	19	178
40		24	23	14	21	13	10	19	18	22	19	183
41		19	18	17	20	13	19	19	23	22	17	187
42		22	23	19	15	18	21	13	24	14	19	188
43		26	23	18	20	19	19	13	24	15	15	192
44		25	24	20	22	16	13	25	24	23	20	212
45		23	24	19	22	22	21	10	24	14	21	200
46		25	20	16	18	17	19	12	23	18	15	183
TOTAL R.T.D.S		254	249	203	221	194	210	180	256	230	212	2,209
CUSTODIO DE BIENES MUNICIPALES												
47		24	24	20	22	22	24	23	20	18	20	217
48		24	18	17	21	19	23	21	24	17	19	203
49		21	24	17	19	16	22	22	21	19	17	198
50		21	15	20	5	9	24	18	12	12	22	158
51		11	15	14	11	9	11	13	15	10	13	122
52		18	21	11	13	8	8	15	14	13	14	135
53		23	18	17	16	13	22	17	22	23	20	191
54		19	17	16	21	17	21	19	22	20	17	189
55		20	18	16	16	15	15	9	20	17	15	161
TOTAL C.B.M.		181	170	148	144	128	170	157	170	149	157	1,574
TOTAL PUNTOS U.O.		531	518	439	468	413	477	442	529	480	464	4,761
Total Puntos Cuestionario		1,087	1,039	911	963	859	962	912	1,046	1,040	960	9,779