

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



“MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL NIVEL  
OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BR. JEREMÍAS ALEXANDER CUEVAS PÉREZ  
BR. FÁTIMA JOHANNA FLORES MERCADO  
BR. VANESSA MARISELA PONCE NERIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (AS) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL: LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

SECRETARIA: LIC. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRÍGUEZ  
(DOCENTE ASESOR)

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS:

### JEREMÍAS ALEXANDER CUEVAS PÉREZ

A mi madre por darme la vida por apoyarme en cada etapa de ella, y realizar innumerables esfuerzos para forjarme y hacerme un hombre de bien, a mi padre por inculcarme en mí el esfuerzo y la valentía de salir adelante, a mis hijos Steven Alexander y Fernanda Paola quienes son el motor que me impulsa a salir adelante, a ser mejor cada día y convertirme en un ejemplo para ellos, a toda mi familia y amigos que me han mostrado total apoyo incondicional en mi carrera, quienes me aconsejan y en quienes he podido encontrar lealtad, a cada momento, a mi asesora Lic. Marseilles Aquino por el esfuerzo, dedicación y conocimientos que han sido fundamentales para el logro de este objetivo, a mis compañeras de proyecto por el esfuerzo y la dedicación implementada en el proyecto y a mis maestros por su sabiduría y sus conocimientos inculcados.

### FÁTIMA JOHANNA FLORES MERCADO

Agradezco a Dios por permitir culminar mi carrera y darme la sabiduría para afrontar cada uno de los retos presentados durante mi vida académica, a mi padre Héctor Ramón Flores por los sacrificios realizados para poder cumplir mis sueños, a mi madre Ana del Carmen de Flores por su apoyo incondicional, a mi hermana Guadalupe del Carmen Flores y demás familia por la ayuda brindada durante el proceso de mi carrera. A nuestra docente asesora la Licda. Marseilles Aquino de Rodríguez, por su apoyo, conocimiento y paciencia demostrando su profesionalismo, a mis amigos y amigas por brindarme su apoyo. Y a mis compañeros por esfuerzo y conocimiento invertido en el proyecto.

### VANESSA MARISELA PONCE NERIO

Doy gracias a Dios por permitirme dar inicio a mi carrera profesional y asimismo otorgar que culmine con éxito por guiarme, proveer lo necesario y poner en mi camino a buenos compañeros que contribuyeron al desarrollo de este sueño; a mis padres Vitalina Nerio de Ponce y Francisco Ponce Rivera por ser parte de mi motivación su paciencia y su apoyo en cada una de mis decisiones. A mi hermana Nancy Nohemy Ponce Nerio a mis tíos Alberto Alvarenga y Guadalupe Nerio a mi cuñado Jaime Granados por sus muestras de cariño a través de sus consejos su apoyo en momentos difíciles por dar ánimo cada vez que fue necesario. A cada uno de los catedráticos por compartir sus conocimientos y a mis compañeros de equipo por el esfuerzo que hoy culminamos.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I “MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.” .....</b>	<b>1</b>
<b>A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR. ....</b>	<b>1</b>
<b>1. Historia.....</b>	<b>1</b>
<b>B. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....</b>	<b>3</b>
<b>C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. ....</b>	<b>4</b>
1. Antecedentes de la alcaldía municipal de Soyapango.....	4
2. Generalidades de la alcaldía municipal de Soyapango. ....	5
a) Misión: .....	5
c) Valores. ....	6
d) Servicios que ofrece la alcaldía municipal de Soyapango .....	7
e) Organigrama de la alcaldía municipal de Soyapango .....	8
f) Niveles funcionariales.....	9
<b>D. NIVEL OPERATIVO.....</b>	<b>10</b>
1. Descripción de las áreas que la componen y funciones principales que desempeñan cada área.....	10
a) Cuerpo de Agentes Metropolitanos.....	10
b) Desechos Solidos.....	10
c) Recolección de Desechos.....	11
d) Mercados .....	11
e) Cultura y Deporte.....	12
f) Espacios públicos .....	13

g) Cementerios.....	14
<b>E. MARCO LEGAL .....</b>	<b>14</b>
1. Constitución de la República de El Salvador .....	14
2. Ley de la Carrera Administrativa Municipal .....	15
3. Ley General Tributaria Municipal .....	15
4. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública .....	16
5. Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños.....	16
6. Ley de Ética Gubernamental.....	16
7. Ley de Acceso a la Información Pública .....	17
8. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios. ....	17
9. Código Municipal .....	18
10. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Soyapango departamento de San Salvador .....	18
<b>F. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>19</b>
1. Orígenes y antecedentes del clima organizacional.....	19
2. Definición de clima organizacional .....	23
3. Importancia de clima organizacional .....	23
4. Objetivos del clima organizacional.....	24
5. Características del clima organizacional.....	24
6. Teorías del clima organizacional .....	25
a) Teoría de Likert.....	25
b) Teoría de Litwin Y Stinger (1978).....	27
7. Tipos de Clima Organizacional según Likert.....	30
a) Clima de tipo autoritario .....	30
b) Clima de tipo participativo.....	30
8. Tipos de Clima Organizacional según Rousseau (1988) .....	31

a) Clima Psicológico .....	31
b) Clima Agregado .....	32
c) Clima Colectivo .....	32
d) Clima Organizacional .....	32
9. Relación del Clima Organizacional con otros conceptos.....	32
a) Satisfacción .....	32
b) Motivación .....	33
c) Liderazgo .....	36
d) Cultura Organizacional .....	41
Características de la cultura organizacional.....	42
<b>G. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
1. Definición: .....	43
2. Metodología para el Diagnóstico del Clima Organizacional. ....	43
 <b>CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.” .....</b>	<b>45</b>
<b>A. Importancia .....</b>	<b>45</b>
<b>B. Objetivos .....</b>	<b>45</b>
General.....	45
Específicos .....	45
<b>C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.....</b>	<b>45</b>
1. Métodos de la investigación.....	46
a) Análisis .....	46
b) Síntesis .....	46
2. Tipo de investigación.....	46
3. Diseño de la investigación .....	46

4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	46
a)	Técnicas .....	46
1)	Encuesta.....	46
2)	Entrevista .....	47
3)	Observación directa .....	47
b)	Instrumentos.....	47
4)	Cuestionario .....	47
5)	Guía de entrevista .....	47
6)	Lista de cotejo .....	48
5.	Fuentes de información.....	48
a)	Primarias. ....	48
b)	Secundarias .....	48
6.	Ámbito de la investigación .....	48
7.	Unidades de análisis.....	48
8.	Determinación del universo y muestra.....	48
a)	Universo.....	48
b)	Muestra .....	49
c)	Cálculo de la muestra.....	49
10.	Tabulación, análisis e interpretación de datos.....	50

**D. Diagnóstico de la situación actual del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango..... 51**

1.	Estructura organizacional.....	51
2.	Responsabilidad e identidad.....	52
3.	Recompensa .....	52
4.	Relaciones interpersonales.....	53
5.	Cooperación .....	53
6.	Conflictos.....	53

7.	Satisfacción .....	54
8.	Comunicación .....	54
9.	Liderazgo .....	54
10.	Motivación .....	55
11.	Infraestructura física .....	55
<b>E.</b>	<b>Fortaleza y Debilidades de la institución. ....</b>	<b>56</b>
<b>F.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1.	Conclusiones .....	57
2.	Recomendaciones .....	58
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>60</b>
<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>60</b>
<b>B.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. ....</b>	<b>60</b>
<b>C.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>61</b>
1.	Filosofía organizacional.....	61
2.	Responsabilidad e identidad.....	82
3.	Recompensas.....	84
4.	Relaciones interpersonales.....	86
5.	Cooperación .....	87
6.	Conflictos.....	88
7.	Satisfacción .....	89
8.	Comunicación .....	92
9.	Liderazgo .....	93
10.	Motivación .....	94
11.	Infraestructura física .....	97
<b>D.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>100</b>
	Recursos humanos .....	100

Recursos materiales .....	101
Recursos financieros .....	101
<b>E. PRESUPUESTO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>102</b>
<b>F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>v</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>ix</b>

ANEXOS	
ANEXO N°1	ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
ANEXO N°2	CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
ANEXO N°3	GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIFERENTES JEFES DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA
ANEXO N°4	GUÍA DE OBSERVACIÓN
ANEXO N°5	ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIFERENTES JEFES DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO
ANEXO N°6	GUÍA DE OBSERVACIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
ANEXO N°7	TABULACIÓN DE DATOS
ANEXO N°8	COTIZACIONES DE CAPACITACIONES A DESARROLLAR

## RESUMEN

El nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango está conformado por seis departamentos los cuales dependen financieramente del presupuesto que es asignado anualmente por la alcaldía, prestando servicios de seguridad a los ciudadanos y a los bienes municipales, limpieza de calles, recolección de desechos sólidos, reparto de agua, retiro de ripio, servicios de salubridad y medio ambiente, mantenimiento de las instalaciones de los mercados municipales, mantenimiento y reparación del alumbrado público en calles, plazas, parques, defunción y sepultura entre otros. El objetivo principal de la investigación es diseñar un **modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango** que contribuya a un ambiente de satisfacción y motivación. La primera parte de la investigación se orientó a la recopilación bibliográfica necesaria para crear el marco teórico, asimismo la información específica de la institución en estudio consultando diferentes leyes que rigen la municipalidad con el fin de crear el marco legal. Para realizar el diagnóstico fue necesario aplicar las técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos como el cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo así también se contó con la colaboración de recursos humanos y los gerentes que conforman la unidad en estudio, posteriormente la información es tabulada y analizada, obteniendo la perspectiva que tienen los empleados y jefes de los departamentos acerca de los componentes estudiados.

Las conclusiones fueron las siguientes: la filosofía no es difundida por la institución hablar de clima organizacional para los empleados es algo nuevo, el concepto de responsabilidad es implementado efectivamente, existen puestos con las mismas funciones sin embargo su remuneración es diferente, el componente cooperación es aplicado adecuadamente, existen conflictos entre colaboradores, los ascensos o carrera profesional en la institución son escasas, los canales de comunicación no son efectivos, los encuestados manifestaron que los líderes no delegan las funciones con respeto, los empleados no se sienten motivados dentro

de la institución, además la infraestructura de unos departamentos no es la correcta para que los empleados realicen sus funciones.

Para solventar la insatisfacción existente se proponen las siguientes herramientas y estrategias que sustentaran la propuesta

Se recomienda implementar las siguientes actividades realizar una evaluación del clima organizacional cada año, difundir la filosofía y la estructura organizacional del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango, Para fortalecer la responsabilidad ejecutar las estrategias propuestas, aprobar la puesta en marcha de la nivelación salarial, realizar capacitaciones de resolución y manejo de conflicto ,relaciones interpersonales, y liderazgo y motivación , se fomentará el trabajo en equipo lo que permitirá la cooperación entre los colaboradores a través de diferentes estrategias, dar la oportunidad de hacer carrera en la institución aplicando el plan, ejecutar las estrategias para mejorar la comunicación, para motivar a los empleados deberán de realizar actividades , se propone mejora en la infraestructura, mobiliario y equipo de algunas áreas y la implementación de medidas de seguridad para todo el nivel.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones comprometidas están en el análisis de los constantes cambios tecnológicos y culturales que se viven, una buena administración de los recursos técnicos, financieros y materiales solo contribuyen al logro de las metas en la medida que se utilicen de forma inteligente, pero invertir en el capital humano es primordial para aumentar el grado de compromiso de los colaboradores para con la entidad

Interactuar en ambientes favorables aumenta la calidad de vida, la motivación de los empleados mejorando la productividad, el nivel de servicio al cliente y la competitividad su estudio y aplicación se ha vuelto de relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos esto permite que las organizaciones prescindan de mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral.

Dada a la necesidad de estudiar el clima organizacional en la alcaldía municipal de Soyapango surgió el presente trabajo de investigación que está orientado a crear una propuesta de **modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados de nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango departamento de san salvador**, ayudara a identificar las áreas más conflictivas.

La investigación está estructurada por III capítulo. En el primero se describen aspectos teóricos descritos de la siguiente manera antecedentes del municipio, generalidades, estructura organizativo y filosofía de la alcaldía, información de nivel operativo, así mismo se muestra la base teórica del clima organizacional entre los que se mencionan orígenes, antecedentes, definición, importancia, objetivos, características, teorías y diagnóstico.

El segundo capítulo, contiene los métodos y técnicas que se aplicaron en la investigación, mediante los instrumentos se obtuvieron la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual de la institución mostrando la opinión de cómo se encuentra el clima organizacional y poder establecer las conclusiones y recomendaciones de los componentes estudiados

El tercer capítulo, se presenta la propuesta modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados de nivel operativo de la

alcaldía municipal de Soyapango departamento de san salvador, se proporciona una herramienta administrativa que ayude a identificar las problemáticas existentes y con ello poder determinar oportunamente las posibles soluciones asimismo se facilitaran estrategia parte del modelo estás contribuirán de mejorar el clima organizacional para poder lograr las metas establecidas por cada departamento.

Posteriormente se presenta los anexos y la bibliografía.

## **CAPÍTULO I “MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

### **A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.**

#### **1. Historia**

Las alcaldías municipales, al igual que el gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades. La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un municipio libre. Históricamente, el municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades. La organización estatal para el ejercicio de sus actividades político administrativo se divide en municipios y departamentos. El municipio constituye la unidad primaria del estado y es el responsable del gobierno local; tiene una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

Una característica esencial de todo municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción. Después de la independencia de España, el estado salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (presidente). Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo. En 1886 la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia de sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del

ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.<sup>1</sup>

## **2. Definición de alcaldía**

Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Además, es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.

## **3. Definición de municipio.**

Según el artículo 2 del Código Municipal, municipio es: 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, como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.<sup>2</sup>

## **4. Elementos del municipio**

A continuación, se presentan elementos esenciales del municipio los cuales son:

### **a) Población**

Conjunto de elementos que presenta una característica en común, este abarca todas las personas que residen en el municipio sin importar si viven en el área urbana o rural, si son de sexo masculino, femenino, niños, niñas y ancianos.

### **b) Territorio**

El municipio tiene un área que incluye, tierra, espacio que es propio, en cuánto a las áreas del municipio se dividen en cantones y caseríos. Las zonas urbanas, los barrios y las colonias estas son partes pequeñas que se encuentran dentro del área de autoridad del municipio.

---

<sup>1</sup>Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros "Propuesta de un sistema de control interno en la alcaldía municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán" UES septiembre de 2010

<sup>2</sup> Artículo 2 del código Municipal

### **c) Ordenamiento Jurídico**

Conocido también como marco legal, es el conjunto de leyes o normas que regula a los municipios. El marco jurídico define las funciones de los municipios, a elegir y organizar el gobierno local y administrar los recursos públicos como la forma de participación ciudadana.

### **d) Gobierno**

El gobierno local es ejercido por un grupo de personas llamado concejo municipal que es elegido cada tres años por la población y al ser electo tiene como misión la búsqueda del bien de todos los habitantes del municipio. Para que el gobierno municipal cumpla sus funciones la ley le ha otorgado poder, autoridad y autonomía y así pueda cumplir su misión y realice sus actividades.<sup>3</sup>

## **B. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

El municipio de Soyapango conocido también como la ciudad Industrial se encuentra Ubicado a 7 kilómetros al este de San Salvador y a 648 metros sobre el nivel del mar, con un área de 27.94 kilómetros cuadrados, su nombre se deriva del náhuatl usado por los pipiles en los tiempos de la conquista, se compone de tres vocablos: Suyate-Palmera, Pantí- bandera, co-lugar “Tierra de banderas de palma”. Su toponimia no siempre es igual para otros investigadores significa Suyat-o Zuyat - Palma Tropical Pango - Valle o llano “llano de las palmeras”<sup>4</sup> Está limitado por los siguientes municipios: al Norte, por Ciudad Delgado y Tonacatepeque; al Este, por Ilopango; al Sur, por Santo Tomás y San Marcos; al Oeste, por San Salvador.

Este Municipio está constituido por 16 zonas, las cuales comprenden ocho cantones y cincuenta y un caseríos, que, de acuerdo al desarrollo del municipio, ya forman parte de su área urbana; los cantones son: Buena Vista, El Cacao, El Guaje, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia y Venecia. Soyapango posee un total de 270 Colonias.

---

<sup>3</sup>Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros “Propuesta de un sistema de control interno en la alcaldía municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán” UES septiembre de 2010 IDEM

<sup>4</sup> www. Alcaldiasoyapango.gob.s.v

En el año, 1550 se llamó caserío de “Coyapango” y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Zoyatpango.<sup>5</sup>

Fue durante la administración del General Fernando Figueroa, presidente de la República del 1 de marzo de 1907 al 1 de marzo de 1911, otorgó el título de Villa al Pueblo de Soyapango el 16 de mayo de 1907, el decreto se publicó en el Diario Oficial el martes 21 del mismo mes en la página 893, número 116, tomo 62.

El 21 de enero de 1969 el General Fidel Sánchez Hernández, quien fuera presidente de la República del 1 de julio de 1967 al 1 de julio de 1972, le otorgó el título de ciudad a la villa de Soyapango. El decreto No. 254 se publicó en el Diario Oficial el 6 de febrero del mismo año en el tomo 222, página 1235, siendo alcalde, Manuel de Jesús Ramírez.

En éste municipio se desarrolla la actividad industrial más fuerte del país, existen 42 grandes empresas, las que absorben el 36% de la mano de obra local, destacándose los siguientes: productos alimenticios (pastas, café, harinas, boquitas, bebidas, jugos enlatados, etc.), textiles, artículos de cuero, cerillos, pasta dental, mobiliario casero y de oficina, cosméticos, equipos de aire acondicionado, productos farmacéuticos, pinturas, detergentes, lejías, productos avícolas, objetos de papel y carbón

Lo descrito anteriormente hace ver que Soyapango, por ser una de las zonas más industrializadas, sumada a la búsqueda de refugio y sobrevivencia, generó una sobre población. Actualmente tiene un estimado de 290, 412 habitantes en un área de 27.94 km<sup>2</sup>, siendo la tercera ciudad más poblada del país.

### **C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

#### **1. Antecedentes de la alcaldía municipal de Soyapango**

La alcaldía municipal de Soyapango se encuentra ubicada en la 1ª Av. Sur y calle Roosevelt Poniente, Barrio El Centro. Actualmente está gobernada por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y representada por

---

<sup>5</sup>Cliotilde Tomasa López de Zetino Reseña históricas de la ciudad de Soyapango

un concejo municipal plural integrado por tres partidos: FMLN, ARENA y GANA. El concejo se encuentra constituido por el Lic. Miguel Arévalo quien es el alcalde del Municipio, un síndico, doce regidores propietarios y cuatro regidores suplentes.

Entre sus funciones principales está la de trazar políticas generales a la municipalidad, a efecto de lograr bases adecuadas de convivencia de su comunidad, a través de impulsar y orientar la participación en el proceso de formación de la sociedad local, el logro del bien común y consecuentemente el establecimiento de la justicia social.

Además, corresponde a los concejos decretar los reglamentos internos y ordenanzas propias de la municipalidad, los que regulan la presentación de los servicios municipales y los que crean impuestos, tasas, desechos, contribuciones de todo género en los casos que tengan facultad. En cuanto al alcalde, éste es el representante legal administrativo del municipio, el titular del gobierno local y de la administración municipal.

La municipalidad cuenta con novecientos sesenta y dos empleados<sup>6</sup> los cuales se dividen en cuatro niveles:

Nivel de dirección., nivel técnico, nivel de soporte administrativo y nivel operativo.<sup>7</sup>

## **2. Generalidades de la alcaldía municipal de Soyapango.**

### **a) Misión:**

Somos una Institución Municipal basada en el desarrollo y fomento de la participación popular, con funcionarios comprometidos en las transformaciones económico, político, social y ambiental de conformidad con los principios revolucionarios, democráticos y socialistas de su gobierno.

---

<sup>6</sup> Información brindada por la alcaldía municipal de Soyapango

<sup>7</sup>Asociación Salvadoreña para la Promoción de las Ciencias Sociales y Administración (ASCIA)., Ley de la Carrera Administrativa Municipal comentada.

**b) Visión:**

Soyapango será una ciudad ordenada, segura, económicamente fuerte y saludable, que garantiza la calidad de vida de sus habitantes, haciendo de su ciudad un lugar con condiciones dignas para vivir, trabajar y recrearse, armonizando el medio ambiente y el desarrollo local.

**c) Valores.****Transparencia:**

El Gobierno Municipal se debe a la población, por lo que las decisiones y acciones que se tomen deberán ser del conocimiento de la misma.

**Equidad de Género:**

Es un principio fundamental en la edificación de la democracia real y en la construcción de la sociedad socialista por la que luchamos. Asumimos este principio como un compromiso, que supone nuestra responsabilidad en la creación y aplicación de políticas específicas e incorporación del enfoque y perspectiva de género en el análisis e interpretación de la realidad, así como en todas nuestras propuestas, decisiones y acciones.

**Humanidad y Solidaridad:**

Para la Administración Municipal, la Humanidad y Solidaridad es la capacidad de sus servidores para trabajar de forma conjunta por el Bienestar Social de los ciudadanos del Municipio.

**Servicio a la comunidad:**

Las actuaciones de los servidores de la Municipalidad deben orientarse a la mejora continua y al logro de la excelencia en el servicio público, por medio de la calidad de su servicio en forma oportuna y con valor agregado.

**Honestidad:**

Los actos de los funcionarios del gobierno municipal deberán estar inmersos en la ética profesional en todo momento. Demanda actuar de modo tal que siempre se tome en consideración el interés colectivo y no el particular, evitando todo provecho personal obtenido por sí mismo o por interpuesta persona.

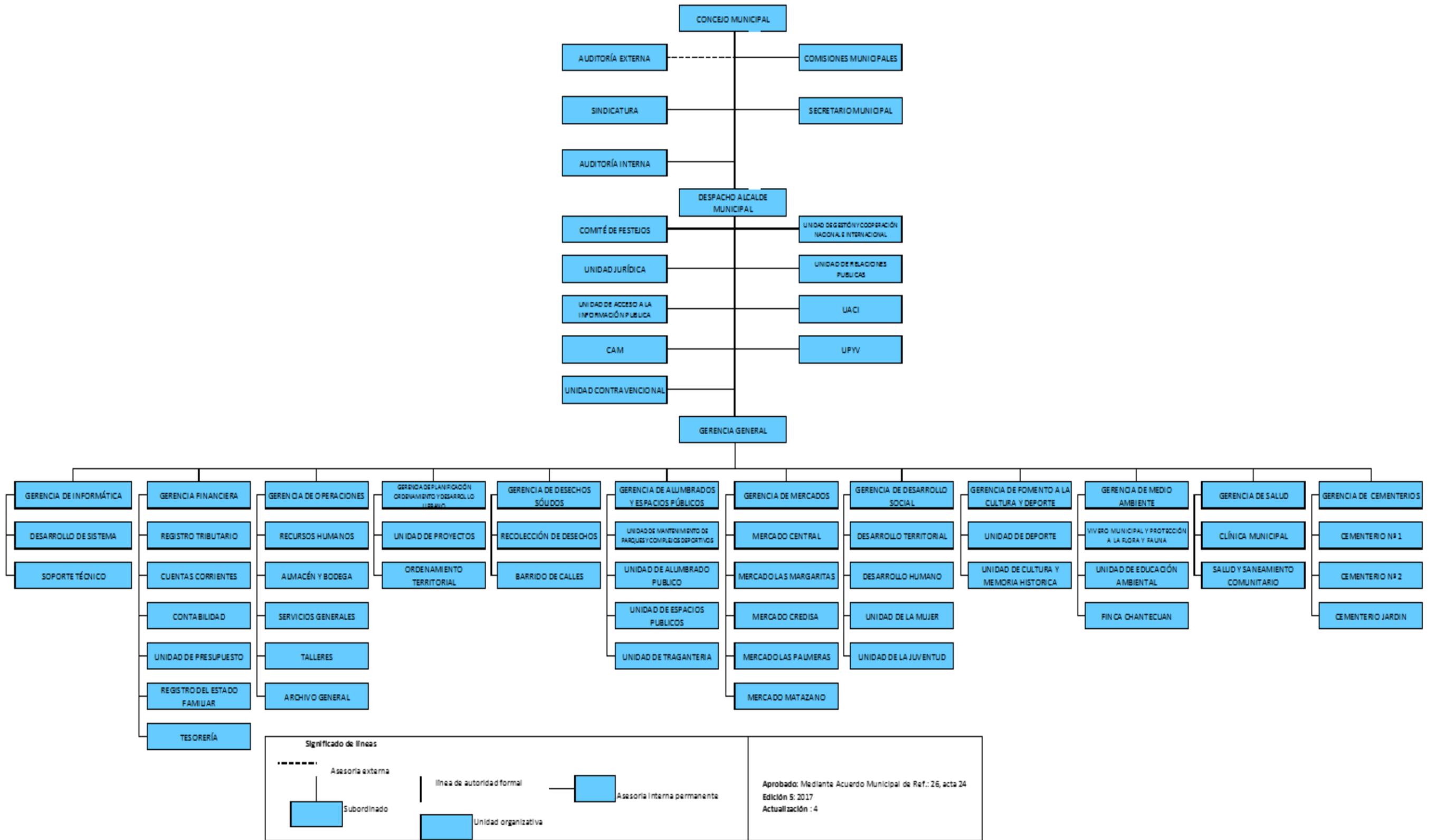
**Responsabilidad:**

Disposición y diligencia en el cumplimiento de actos de servicio, función o tareas encomendadas, disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusa alguna.

**d) Servicios que ofrece la alcaldía municipal de Soyapango**

La alcaldía municipal ofrece a la población los servicios de registro tributario, cuentas corrientes, registro familiar, recolección de desechos sólidos, servicio de alumbrado público, mantenimiento de parques y complejos deportivos, gestión de riesgos, programas para el desarrollo humano y además se encarga de solventar problemas de la comunidad.

e) Organigrama de la alcaldía municipal de Soyapango<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Plan estratégico institucional de Soyapango 2010-2025

f) **Niveles funcionariales.**

**Nivel de dirección.** A este nivel pertenecen los funcionarios de más alto rango y mando quienes desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución, tales como los gerentes, tesoreros, auditores internos, secretario municipal, director de policía municipal y jefes de departamento y sección

**Nivel técnico.** Pertenecen al nivel técnico aquellos funcionarios o empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, así como de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior, para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

**Nivel de soporte administrativo.** Pertenecen a este nivel los empleados que desempeñan tareas de apoyo administrativo y técnico, es decir, los que dan el soporte sobre el cual descansan los niveles de dirección y técnico, contándose entre ellos los que realizan tareas administrativas normalmente de trámite y colaboración, tareas secretariales, despacho de correspondencia, cálculo sencillo, manejo de máquinas. Exigiéndose por tal razón estudios mínimos de bachillerato.

**Nivel operativo:** A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución, considerando que son aquellos empleados que realizan los servicios generales propios de la institución, como el personal de intendencia, vigilantes, porteros, ordenanzas, mensajeros, o tareas propias de la prestación de servicios públicos o de apoyo a los mismos, tales como barrido de calles, recolección de desechos sólidos, trabajadores de la construcción. A estos servidores, la Ley no exige estudios de ninguna clase. El área operativa de la comuna Soyapaneca, cuentan con seiscientos setenta y ocho empleados distribuidos en las áreas de cementerio, aseo, mercados, cultura y deporte, espacios públicos y cuerpo de agentes metropolitanos (CAM).

## **D. NIVEL OPERATIVO**

### **1. Descripción de las áreas que la componen y funciones principales que desempeñan cada área**

El nivel operativo se constituye por las siguientes áreas:

#### **a) Cuerpo de Agentes Metropolitanos**

Es la Unidad encargada de proporcionar los servicios de seguridad a los bienes municipales, ciudadanos y a las comunidades, a fin de mantener el orden y tranquilidad ciudadana; y apoya las acciones administrativas para hacer cumplir las ordenanzas municipales.

**Objetivo:** Salvaguardar los intereses de la sociedad, los bienes municipales y mantener el orden y tranquilidad pública, garantizando los derechos de la ciudadanía y la seguridad del municipio. Así como también de velar por el ordenamiento municipal y hacer cumplir las leyes y ordenanzas.

#### **Funciones:**

Dirección y control en la ejecución de políticas de seguridad patrimonial de la municipalidad.

Informar periódicamente al alcalde sobre actividades que ejerce la Policía Municipal, encaminadas al seguimiento de los planes de cobertura en la seguridad patrimonial. Aplicar a los infractores las multas correspondientes, según las ordenanzas.

Organizar y ejecutar los demás servicios de seguridad municipal en cuanto al patrimonio del Municipio.

#### **b) Desechos Solidos**

Unidad encargada de garantizar la prestación de los servicios municipales concernientes a las áreas de Aseo, Alumbrado y Espacios públicos, Cementerios y de todos los servicios que se enmarcan en el ámbito de sus competencias para que estos se brinden de forma óptima y en concordancia con las necesidades de los ciudadanos de Soyapango.

**Objetivo:** General: Brindar a la población del Municipio los servicios públicos básicos necesarios para el bienestar general y que coadyuven a generar la promoción del desarrollo local para lograr una mayor satisfacción de los usuarios.

**Funciones:**

Programar, coordinar, supervisar y controlar las actividades y tareas a realizar en relación a la prestación de servicios públicos municipales.

otorgar a los ciudadanos aquellos servicios públicos de competencia municipal.

**c) Recolección de Desechos**

Unidad que se encarga de proveer los servicios de limpieza a las comunidades pertenecientes a Soyapango. Para ello debe de formular adecuados programas y procedimientos que faciliten la labor de limpieza para satisfacer las necesidades de saneamiento de dicha población. Entre los servicios que debe de garantizar son: limpieza de calles, recolección de desechos sólidos, reparto de agua en camión cisterna y retiro de ripio, servicios de salubridad y medio ambiente.

**Objetivo:** Brindar el mejor de los servicios de recolección de desechos sólidos a los habitantes del Municipio para el control de enfermedades.

**Funciones:**

Programar, coordinar, supervisar y controlar las actividades y tarea de recolección de desechos.

Realizar cualquier otra actividad solicitada por el jefe de la unidad y que sea de su competencia por la función que realiza.

Elaboración de programas de limpieza.

Coordinar la recolección de desechos sólidos.

Ejecutar la limpieza de las calles en el Municipio.

Supervisar y controlar que se brinden adecuados servicios de salubridad.

Realizar cualquier otra actividad solicitada por el Jefe de Servicios Municipales externos.

**d) Mercados**

Unidad encargada de dirigir y orientar el desarrollo de las diferentes actividades que comprende el sistema municipal de mercados con el fin de proporcionar condiciones adecuadas de mercadeo, en los productos de primera necesidad y de consumo popular y a su vez la recuperación de fondos; además que exista un buen servicio para cada uno de los puestos y que la infraestructura se encuentre en condiciones óptimas.

**Objetivo**

Proporcionar y mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas de los mercados municipales para garantizar la compra y venta de productos de primera necesidad.

**Funciones:**

Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.

Llevar el control y registros actualizados de los arrendamientos de los diferentes puestos.

Custodiar y controlar los tiquetes de cobro.

Velar porque se mantengan las adecuadas condiciones de salubridad, orden y comodidades en el servicio de mercados de la ciudad.

Controlar y vigilar el cumplimiento de las normas de calidad.

Emitir los reglamentos necesarios para ser aplicados únicamente en el régimen administrativo de los mercados de la Ciudad.

Dictar, de acuerdo con las autoridades sanitarias del Estado, en su caso, los reglamentos pertinentes para que se cumplan las regulaciones establecidas para la higiene y calidad de las diversas clases de carnes, leche y sus derivados, así como todos los demás productos alimenticios.

**e) Cultura y Deporte**

Gerencia donde se aporta a los niños, jóvenes y adultos del Municipio de Soyapango, una experiencia educativa, recreativa y socio-cultural, por medio de un conjunto de actividades planificadas que persiguen servicios sociales y de beneficio común con el fin de contribuir con la juventud de Soyapango al sano esparcimiento a través de diferentes disciplinas tanto deportivas como culturales y eventos que contribuyen al desarrollo físico, incluyendo el bienestar familiar y así obtener una forma de conciencia ante la problemática social salvadoreña e incidir en la transformación y superación de la sociedad.

**Objetivo:**

Promover y adquirir un método participativo y de aprendizaje sociocultural y deportivo que podrá desarrollar el niño y el joven a lo largo de su crecimiento.

**Funciones:**

Crear y Coordinar la formulación de programas, normas y proyectos municipales de cultura y deportes

Ejecutar todas aquellas actividades deportivas y culturales que beneficien a las Comunidades de Soyapango y que impulsen a la participación de la población en general.

Supervisar y Velar por el mantenimiento y conservación de los Complejos Deportivos y los Espacios Culturales

Fortalecer el espíritu solidario y el trabajo colectivo orientado hacia el desarrollo y la convivencia social, armoniosa y productiva, a la prevención de violencia en los habitantes del Municipio de Soyapango

Impulsar con el apoyo de los distintos organismos deportivos y culturales la construcción, mejoramiento y adaptación de áreas para la práctica del deporte y proyectos culturales.

**f) Espacios públicos**

Departamento encargado de prestar los servicios de mantenimiento, reparación y ampliación del alumbrado público en calles, plazas y parques a fin de garantizar la iluminación en el Municipio. Así como también, proporciona atención a zonas verdes y parques.

**Objetivo:** Dirigir y coordinar las acciones de trabajo necesario tendiente al buen servicio de alumbrado público, zonas verdes y parques del municipio.

**Funciones:**

Realizar las acciones de trabajo necesarias para dotar del servicio de alumbrado público a los habitantes del municipio.

Conservar y mantener las zonas verdes y parques del municipio.

Garantizar el funcionamiento del drenaje de aguas lluvias y negras evacuados con el sistema de recolección en zona residencial y principales calles y avenidas del municipio.

Autorizar o denegar la poda y/o talas de árboles en el Municipio.

Otras que le asigne la Administración y que sean compatibles con la Unidad.

### **g) Cementerios**

Unidad encargada de brindar los servicios de defunción y sepultura, además de realizar los trámites legales con respecto a los mismos.

#### **Objetivo:**

Proveer a todos los habitantes del Municipio los servicios referentes a los cementerios.

#### **Funciones:**

Llevar un control de los documentos legales que se necesitan y que se pueden presentar en las actividades que le corresponden al cementerio.

Administrar los servicios inherentes que este departamento presta.

Elaborar proyectos de mantenimiento, Ordenamiento y mejora de los cementerios.

## **E. MARCO LEGAL**

Dentro del marco legal que rige a la alcaldía municipal de Soyapango se mencionan las siguientes leyes, códigos, reglamentos y normativas:

### **1. Constitución de la República de El Salvador<sup>9</sup>**

#### **Sección primera las gobernaciones**

**Art. 200** Para la administración política se divide el territorio de la república en departamentos cuyo número y limite fijará la ley. En cada uno de ellos habrá un gobernador propietario y un suplente nombrado por el órgano ejecutivo y cuyas atribuciones determinará la ley.

**Art. 202.** Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios estarán regidos por concejos formados de un alcalde un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de edad.

---

<sup>9</sup> Constitución de República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 16 de diciembre de 1983.

## **2. Ley de la Carrera Administrativa Municipal<sup>10</sup>**

**Art.1.** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

### **De los niveles funcionariales**

**Art. 5.** Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

### **Nivel operativo**

**Art. 9.** A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

### **Evaluación del desempeño y su calificación**

**Art. 42.** El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

## **3. Ley General Tributaria Municipal<sup>11</sup>**

### **Finalidad y preeminencia de esta ley**

**Art.1.** La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y

---

<sup>10</sup>Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N° 317 publicado el 26 de mayo de 2006

<sup>11</sup>Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86, Diario Oficial N°242, Tomo N° 313, publicado el 21 de diciembre de 1991

desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

#### **4. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública<sup>12</sup>**

##### **Objeto de la ley, principios y valores**

**Art.1.** La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

Las adquisiciones y contrataciones de la administración pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la ley de ética gubernamental.

#### **5. Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños<sup>13</sup>**

**Art.1.** Regula el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano y rural del Área Metropolitana de San Salvador y Municipios Aledaños, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de las distintas zonas.

#### **6. Ley de Ética Gubernamental<sup>14</sup>**

**Art.1.** El objeto es normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectarlas prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

---

<sup>12</sup>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347 publicado 15 de mayo de 2000.

<sup>13</sup>Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños Decreto Legislativo N° 732, Diario Oficial N° 18, Tomo N° 322, publicado el 26 de enero de 1994

<sup>14</sup>Ley de Ética Gubernamental Decreto Legislativo N° 873, Diario Oficial N° 229, Tomo N°393, publicado el 07 de diciembre de 2011

## 7. Ley de Acceso a la Información Pública<sup>15</sup>

**Art.1.** Garantiza el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

## 8. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios.<sup>16</sup>

**Art.1.** Créase 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 ocho 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, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4-A de esta Ley.

**Art. 4.** El Monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial 5%

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL.

**Art. 4-A.** El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma. Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que

---

<sup>15</sup>Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N°534 Diario Oficial N°70, Tomo N°391, publicado el 08 de abril de 2011.

<sup>16</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, Diario Oficial N° 176, Tomo N°300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

será el resultado de multiplicar la población por la constante de población ponderada per cápita y por el grado de relación per cápita.

### **9. Código Municipal<sup>17</sup>**

**Art.1.** Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

**Art. 2.** 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, autoridad y autonomía suficiente. El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la seda del gobierno municipal.

### **10. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Soyapango departamento de San Salvador<sup>18</sup>**

**Art.1.** Constituyen el marco básico que establece el concejo municipal de Soyapango, aplicable con carácter obligatorio, al concejo municipal, gerentes, jefaturas y empleados de municipalidad.

### **Integridad y Valores Éticos**

**Art. 7.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus

---

<sup>17</sup>Código Municipal Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 31 de enero de 1986

<sup>18</sup>Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Soyapango departamento de San Salvador, Decreto N° 14 dado por la corte de cuentas de la república Tomo N° 375, Diario Oficial N° 108, publicado el 14 de mayo de 2007

deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

### **Compromiso con la Competencia**

**Art. 8.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben de realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

### **Estilo de Gestión**

**Art. 9.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

## **F. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. Orígenes y antecedentes del clima organizacional**

La psicología organizacional antes conocida como psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial a causa de que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.<sup>19</sup>

Tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado los temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial que contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de

---

<sup>19</sup> Gómez, L. (2011). Protocolo y Módulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.

adiestramiento militar, se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007)<sup>20</sup>. Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de la disciplina ampliando la cobertura hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Abordando otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, las características propias de un individuo, la forma en que se resuelven los problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Es allí donde entran a jugar un papel de importancia, las estrategias de la psicología organizacional, encargándose de identificar y conocer a las personas, explorando sus motivaciones, la forma de poner en juego las competencias que poseen, el manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los colaboradores adaptarse fácilmente.”

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual

---

<sup>20</sup>García Edel y Guzmán, Clima Organizacional. CIEA, 2007

según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin<sup>21</sup> con su trabajo, “Espacio Vital”, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta”. Además, hace énfasis en la relación del hombre con su entorno. Sugiere Lewin “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007)<sup>22</sup> quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; finalmente como la cognición lleva a la conducta. Plantean razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Al respecto, Rensis Likert (1986)<sup>23</sup>, “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona capta de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha sensación influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de

---

<sup>21</sup> Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar.

<sup>22</sup> García Edel y Guzmán, IDEM, pág. 18

<sup>23</sup> Brunet Luc, El Clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias, 1ª Edición Editorial Trillas

cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

El clima organizacional está constituido por una mezcla de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

El enfoque de Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos.

Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”<sup>24</sup>

Escuela Funcionalista. Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de una persona dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales que juegan un papel importante en la adaptación a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias particulares en este mecanismo.

Brunet (2011) Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, las dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel equilibrio que las personas tratan de obtener con el mundo que los rodea.

---

<sup>24</sup> Castillo, M., Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México.

## **2. Definición de clima organizacional**

“El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los colaboradores de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que le afectan”<sup>25</sup>

“Se refiere al ambiente interno existente entre los empleados y la empresa, y se encuentra estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los trabajadores de la empresa, y que influye en su comportamiento.”<sup>26</sup>

“Se entiende como la percepción de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos que se realizan dentro de una institución por parte de los empleados y las evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, papeles y roles de reconocimiento, apreciaciones y objetivos que ocurren en el medio laboral. Se refleja la forma en la que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado.”<sup>27</sup>

En conclusión, el clima organizacional se define como la percepción que tienen los empleados del medio en que realizan sus actividades laborales que influye directamente en la satisfacción y motivación, la cual se refleja en la productividad y rendimiento en la empresa

## **3. Importancia de clima organizacional**

El Clima Organizacional es un tema importante para los encargados de la dirección de una institución ya que buscan un continuo mejoramiento en su ambiente laboral, de forma que se alcance un aumento en la productividad, sin perder de vista que el recurso humano. no es un resultado de los factores organizacionales, sino que obedece a las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve

---

<sup>25</sup> Rodríguez M. Diagnostico Organizacional, 6ª Edición, alfaomaga grupo editorial S.A de C.V 2005

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “El capital de las organizaciones” 3ª Edición.

<sup>27</sup> Gaito Horacio, Fronti Inés Administración de Recursos Humanos.

Para las instituciones es conveniente que los empleados se sientan bien emocional y físicamente, de ello dependerá que su organización se diferencie de otras.

#### **4. Objetivos del clima organizacional**

Evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores para identificar las deficiencias que impiden el obtener los resultados planificados.

Examinar los factores que generan conflictos y resultados negativos.

Establecer los parámetros que la dirección debe seguir al momento de tomar decisiones y los lineamientos para implementarlo.

#### **5. Características del clima organizacional<sup>28</sup>**

El clima organizacional tiene características que se dan al interior de las organizaciones, y traen como consecuencia la motivación a las personas en las organizaciones y la manera como estos se desenvuelven dentro de la misma, por lo tanto, genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajos, la recompensa y la cooperación. Asimismo, establece otras características, las cuales son.

Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima organizacional con ciertos cambios graduales.

Los trabajadores modifican el clima organizacional de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa existe un mal clima organizacional, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tiene una estrecha relación, el primero produce un importante efecto sobre los trabajadores, la percepción que ellos tengan del ambiente en que laboran produce consecuencias sobre su proceder. La segunda causa un impacto en el clima organizacional.

---

<sup>28</sup>Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega.México. D.F

## 6. Teorías del clima organizacional

### a) Teoría de Likert<sup>29</sup>

La teoría de los sistemas de organización como lo llama su autor permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y analiza el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Sin embargo, hay que evitar confundir la teoría de los sistemas con las teorías de liderazgo, como algunas veces se sobreentiende en ciertas obras sobre el comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

#### **Teoría de los sistemas**

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que perciben y, por otra parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas. Si la realidad influye sobre la percepción, es la que determina el tipo de comportamiento que un individuo adopta. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Los factores se definen entonces como:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

---

<sup>29</sup> Brunet Luc, OP. CIT, pág. 19

La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

Los factores como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las causales, las intermediarias y las finales.

**Variables causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras; si se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermediarias.** Reflejan el estado interno y salud de una empresa, por ejemplo, motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia en la comunicación y toma de decisiones, son de hecho constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

**Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Las cuales reflejan los resultados obtenidos de los dos precedentes además de los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Las variables finales constituyen la eficiencia organizacional de una empresa.

### **b) Teoría de Litwin Y Stinger (1978)<sup>30</sup>**

El clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que éstos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus colaboradores y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas abarcan el clima organizacional según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores. Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente de una determinada empresa.

#### Estructura

Representa la percepción que tienen los colaboradores 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura o bien el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).

#### Responsabilidad

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

#### Recompensa

Corresponde a la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que los llamados de atención o viceversa

---

<sup>30</sup> Gan Bustos Federico, Berbel Giménez Gaspar Manual de Recursos Humanos UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2007

### Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los colaboradores de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

### Relaciones

Es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales entre subordinados como de jefes y subordinados.

### Cooperación

Es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, de niveles superiores como inferiores o “ir cada uno a lo suyo”.

### Estándares

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

### Conflictos

Es el sentimiento de que los colaboradores de la organización, igual como superior, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Para efectos de la investigación de campo que se realizara en el nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango se retomarán siete de los factores de la teoría de Litwin y Stinger y se incluirán los siguientes factores en la realización del diagnóstico.

#### Motivación<sup>31</sup>

Se refiere en término genérico a la aplicación amplia de una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares para un fin específico.

#### Liderazgo<sup>32</sup>

Actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

#### Infraestructura física <sup>33</sup>

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

#### Satisfacción<sup>34</sup>

Se refiere a la conducta del trabajador frente a su propio trabajo, se basa en las creencias y valores que el operario desarrolla de su labor. Actitud general del individuo hacia su trabajo

#### Comunicación<sup>35</sup>

Se entenderá por la transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al que se ha enviado

---

<sup>31</sup> Kontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, 12ª Edición, Mc. Graw Hill, Año 2003

<sup>32</sup> John P. Kotter, "The leadership factor" (1988)

<sup>33</sup> Diccionario de la Real Academia Española.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10ª. Edición, 2004 IBIDEM

<sup>35</sup>Whirich, H. K. (1994). Administración una Perspectiva Global. México, 10a Edición:

MC Graw Hill

## **7. Tipos de Clima Organizacional según Likert<sup>36</sup>**

### **a) Clima de tipo autoritario**

#### **Sistema I. Autoritarismo explotador**

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

#### **Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, se centraliza el control, pero en él existe 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.

### **b) Clima de tipo participativo.**

#### **Sistema III. Consultivo**

Es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones, 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 es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

---

<sup>36</sup>Brunet Luc, OP-CIT, Pág. 19

### **Sistema IV Participación en grupo**

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.

### **8. Tipos de Clima Organizacional según Rousseau (1988) <sup>37</sup>**

Explica cuatro tipos de clima aplicables a las organizaciones

#### **a) Clima Psicológico**

Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de las percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, procesos cognoscitivos, estructura, cultura e interacciones sociales. Estas sensaciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular y por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

---

<sup>37</sup>Rousseau, D.M. (1988), The Construction of climate in organizational, in C.I. Coover y I. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology. Wiley

### **b) Clima Agregado**

Se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal e informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las apreciaciones que se tengan

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros trabajadores deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad, pero como la interacción de los colaboradores de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

### **c) Clima Colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados de clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

### **d) Clima Organizacional**

Considerado como un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de visto de los informantes.

## **9. Relación del Clima Organizacional con otros conceptos**

### **a) Satisfacción**

“Es la conducta del trabajador frente a su propio trabajo, se basa en las creencias y valores que el operario desarrolla de su labor. Actitud general del individuo hacia su trabajo”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10ª. Edición, 2004

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el factor emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.”<sup>39</sup>

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de la experiencia.

La satisfacción es entendida como un estado emocional que se presenta en un colaborador quien manifiesta una actitud positiva ante el entorno de una organización y está sujeto a los diferentes valores, creencias y paradigmas

#### **b) Motivación**

“Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”<sup>40</sup>

“Viene del latín movere, mover; es decir, todo lo que provoca comportamientos para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.”<sup>41</sup>

Se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.<sup>42</sup>

Impulso que se adquiere por obtener una meta a través de esfuerzo, dirección y persistencia que culmina en sensaciones internas por la satisfacción de una necesidad.

---

<sup>39</sup> Zuluaga, M., Giraldo, M.. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 2001

<sup>40</sup> Robbins, Stephen. IDEM, pág. 29

<sup>41</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mc Graw Hill, 5ª edición

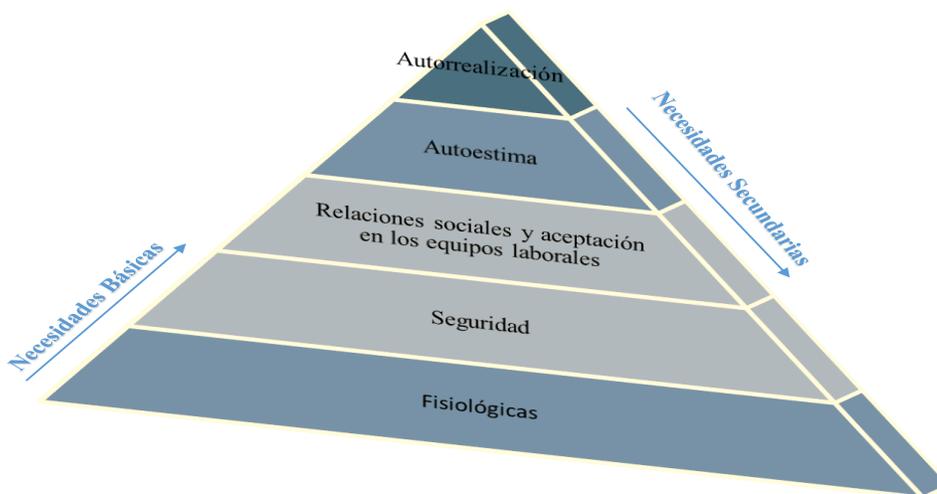
<sup>42</sup> Franklin Enrique, Krieger Mario Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina México Pearson 1ª Edición 2011.

## Teorías de la motivación <sup>43</sup>

Muchos autores han planteado diferentes teorías sobre este concepto: Abraham Maslow, Chris Argyris Frederick Hezberg, McClelland, Douglas McGregor, y Víctor Vroom entre las que se destacan las siguientes:

### Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

En 1943 el psicólogo estadounidense estableció que el ser humano tiene necesidades que requieren ser satisfechas y determinan sus acciones y decisiones en dos niveles: a) necesidades fisiológicas: comida, descanso, respirar y b) de seguridad: ingresos, empleo estable, jubilación, servicio médico. También determinó que hay necesidades secundarias: relaciones sociales, estima y autoestima. Una vez satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones del ser.



Piramide de las necesidades de Abraham Maslow

### Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg

El autor sostiene en su teoría, a la que llamó dual, que los factores motivadores en la empresa dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción en el momento que desaparecen. Al motivar al individuo en la empresa, se autorrealiza, pero al quitársela no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y en la mayoría de los casos, él se disciplina. Los factores

<sup>43</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, IDEM, pág.30

higiénicos, en cambio, no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción al ausentarse. Si el dinero se utiliza como medio para lograr satisfacción, sólo la genera momentáneamente.

Herzberg llama factores motivacionales sólo a los que dan autorrealización y son significativos; en última instancia, representan lo que de verdad mueve al sujeto.

Herzberg dice que el dinero es un motivante higiénico, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter material; el obrero y el empleado, también desean ambientes de trabajo participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación; es decir, su tarea debe ser gratificante.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Su teoría se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales; sostiene que son tres:

De realización o logro: la persona desea alcanzar sus metas, aunque lo rechace el grupo.

De afiliación: están más interesados en establecer contactos cálidos

De poder: se trata de influir sobre los demás

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Sostiene que las actitudes de los jefes son determinantes en la madurez de los trabajadores. Así, clasifica en dos tipos a los gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales: Tradicionales teoría "X", con poca confianza en el trabajador, y humanistas teoría "Y", que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más.

### c) Liderazgo

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.<sup>44</sup>

“Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”.<sup>45</sup>

“El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión”.<sup>46</sup>

Influencia que se da en los colaboradores de manera positiva en situaciones específicas con el afán de lograr las metas en común

#### **Teorías del liderazgo**

La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los estilos de liderazgo. Es a partir de 1900 cuando los estudios de la administración los analizan, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las instituciones.<sup>47</sup>

Existen diferentes teorías de liderazgo que surgieron en épocas distintas o autores reconocidos realizando así aportes a la psicología organizacional y a la administración entre las que se mencionan

En la época clásica teoría del liderazgo y desarrollo, teoría de Grid Gerencial y teoría de liderazgo por objetivos,

Época moderna Liderazgo situacional,

Época contemporánea surgió la teoría centrada en la acción e inteligencia emocional

En el año 2000 apareció el Empowerment o empoderamiento y coaching, las teorías que trascendieron fueron:

---

<sup>44</sup>Chiavenato, I. OP. CIT, pág. 21

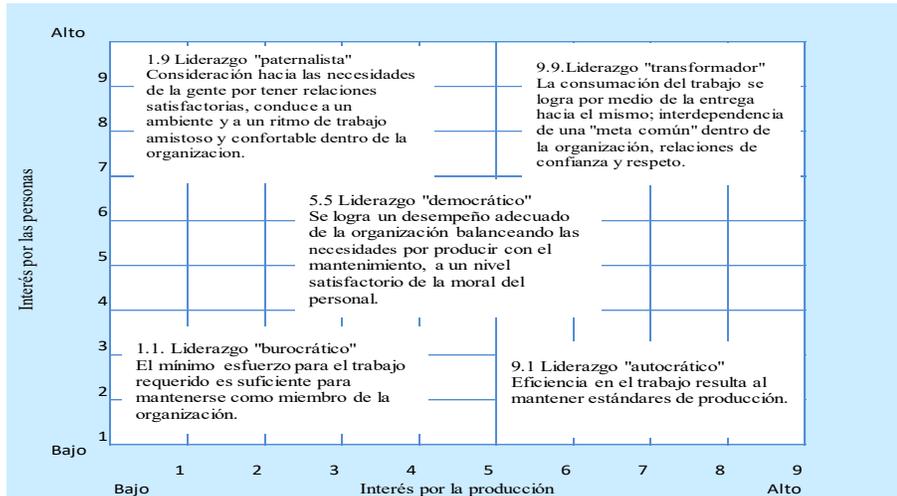
<sup>45</sup>Robbins, Stephen. OP. CIT, pág. 29

<sup>46</sup>Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

<sup>47</sup>Münch, L. IDEM, pág. 33.

## Teoría de Grid Gerencial

Robert Blake y James Mouton, crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa, como instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, permite conocer en dónde hay diferencias entre el ideal del liderazgo gerencial y la efectividad de la ejecución del titular de un área.



Fuente: Tomado de Münch, pág. 151<sup>48</sup>.

En la matriz se evalúan los mínimos y los máximos de factor, del 1 al 9.

Se observaron cinco posiciones:

**1.1** Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas. Énfasis en la producción con mínima atención al personal.

**9.1** Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.

**9.9** Máxima atención a las dos variables, producción y personal.

**1.9** Mínima atención a las personas, máxima atención a la producción.

**5.5** Punto aparente de balance y equilibrio de las variables.

Concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza, ya que la comunicación se favorece gracias al acuerdo común entre ambas partes,

<sup>48</sup> Münch, L. IBIDEM, pág. 33.

además se tiene en cuenta la opinión del trabajador frente a la toma de decisiones, formulación de objetivos y metas del equipo, lo que facilita una evaluación periódica en donde jefe y subordinado evalúan y analizan los puntos fuertes y débiles.

### **Liderazgo situacional**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del colaborador y la situación, consideran la madurez como la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento, por lo que incluyen el grado de motivación al logro.

Las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones.

El comportamiento orientado a la relación es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales con los colaboradores de su grupo mediante la apertura de canales de comunicación, apoyo socioemocional y comportamiento que faciliten el trabajo.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del colaborador y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser dirigir, persuadir, participar o delegar.

En el estilo de dirigir, la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja.

El estilo de persuadir consiste en vender la idea al colaborador para que realice las tareas.

El estilo de participar se recomienda cuando el grado de madurez del colaborador va de moderadamente bajo a moderadamente alto, pues ya es capaz de realizar las tareas.

El estilo delegar o empowerment, el cual se aconseja cuando el colaborador está maduro, en el aspecto laboral como en el emocional.

### **Inteligencia emocional<sup>49</sup>**

Daniel Goleman con su concepto de inteligencia emocional, considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional, considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional.

Para Goleman existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento:

**Liderazgo visionario:** se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección. Su principal meta es mover a la gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos.

**Liderazgo entrenador:** el líder se interesa por la capacitación y el desarrollo humano de su gente para el futuro.

**Liderazgo afiliativo:** el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.

**Liderazgo democrático:** el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo.

**Liderazgo de pautas:** el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismos.

**Liderazgo dominante:** demandan conformidad inmediata.

### **Empowerment o empoderamiento<sup>50</sup>**

Es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”

---

<sup>49</sup>Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional*, Vergara, México, 2000. *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

<sup>50</sup>Münch, L. OP. CIT, pág. 33

En efecto, facultar a los empleados consiste en potenciar los conocimientos, las experiencias y la motivación que ellos poseen, es decir, entregarles cierta autoridad para que realicen su trabajo.

### **Etapas del proceso de empowerment**

Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.

Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas.

Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización.

Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment.

Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad.

Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

### **Coaching**

Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce como el padre del Coaching Moderno.

“Este término proviene de la palabra inglesa coach, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma precisamente el rol del coach; de esta manera, las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.”<sup>51</sup>

Este enfoque entonces es considerado como la mejor herramienta de orientación hacia las relaciones humanas para la gestión del talento humano, el recurso más valioso de la organización.

---

<sup>51</sup>Münch, L. (2011). IBIDEM, pág. 38

“Las cualidades o el perfil que requiere el líder o coach son: estar orientado a objetivos, ser experto observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo, y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus colaboradores.”<sup>52</sup>

En términos generales, este enfoque de liderazgo se fundamenta en la motivación y capacitación. Puede ser interno, cuando lo realizan los gerentes, o externo cuando se implanta a través de asesoría, que se brinda a manera de consultoría para desarrollar habilidades de coaching.

Desde esta óptica y debido a que el clima se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el directivo o líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la empresa.

#### **d) Cultura Organizacional**

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización”<sup>53</sup>

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.”<sup>54</sup>

“Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.”<sup>55</sup>

“Conjunto de cogniciones compartidas por los integrantes de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a las personas a diversos elementos culturales,

---

<sup>52</sup> Suárez, R. (1983). Hombres y Empresas. Una visión psicosociológica de la administración. México: Trillas.

<sup>53</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones” 8° edición.

<sup>54</sup> Rousseau, D. M. The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed) Organizational climate y culture, San francisco Jossey-Bass.

<sup>55</sup> Robbins, Stephen. OP. CIT, pág. 29

como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus colaboradores de valores compartidos.”<sup>56</sup>

Arraigo de conjunto de suposiciones, valores, normas, hábitos y creencias que comparte una organización

### **Características de la cultura organizacional<sup>57</sup>**

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente.

Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

---

<sup>56</sup>Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional, México: McGraw Hill.

<sup>57</sup>Chiavenato, Idalberto. IDEM, pág. 38

## G. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Definición:

Es la revisión de la conducta de los colaboradores de la organización en función de los factores o condiciones que los promueven; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles, y orientar acciones para compensarlas y darle mantenimiento a las áreas fuertes.

### 2. Metodología para el Diagnóstico del Clima Organizacional.

Una de las metodologías para el diagnóstico está conformada por las siguientes etapas:<sup>58</sup>

Contacto inicial	Se les explica a los representantes de la organización la necesidad y utilidad de realizar diagnóstico. Se solicita información que contribuya a la realización del mismo.
Examen de aspectos culturales	Se lleva a cabo un estudio de los diferentes escritos de la organización ya que estos representan los valores, normas e imágenes organizacionales que son ofrecidos a los miembros.
Reuniones con informantes internos	Se obtienen interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada.
Determinación de Hipótesis	Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que pueden estar efectuando positiva o negativamente el clima de una organización
Elaboración del instrumento de recolección de información	Se constituye la herramienta para encuestar a los integrantes de la organización donde se hará la investigación, sobre los factores objeto de estudio.
	Se entrevista a personas que por su posición y aportes al clima organizacional pueden brindar información adicional

<sup>58</sup>Rodríguez M. , OP-CIT, Pág. 21

Entrevistas a informantes calificados	y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.
Recopilación tabulación y análisis de datos	Se consolida y analiza toda información obtenida a través de técnicas e instrumentos de recolección de información.
Elaboración y presentación del informe final	Se redacta un informe final donde se presenta la información recabada sobre la percepción de la situación actual del clima ofreciendo acciones de mejora.
Elaboración de recomendaciones	Sobre la forma de realizar las alternativas de acciones de mejoras, el momento para ejecutarlas y de igual manera la periodicidad para realizar otra medición del clima.

## **CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

### **A. Importancia**

La alcaldía municipal de Soyapango tiene la necesidad de realizar una investigación de campo que permita elaborar un modelo de clima organizacional que fortalezca el rendimiento laboral de los empleados del nivel operativo, este aspecto es de importancia para cualquier institución para que los empleados realicen sus labores en un ambiente óptimo, dando como resultado una mayor productividad en todos los servicios que se ofrecen a los pobladores.

La importancia de este capítulo radica en ejecutar una investigación de campo para verificar como se encuentra actualmente el clima organizacional de la alcaldía de Soyapango y cómo afecta al rendimiento de los colaboradores.

### **B. Objetivos**

#### General

Desarrollar un diagnóstico sobre la situación actual para detectar las necesidades en los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango departamento de San Salvador.

#### Específicos

Crear un instrumento para recolectar información de cómo los empleados del nivel operativo perciben el ambiente en que desarrollan las actividades.

Detectar los componentes del clima organizacional que presentan deficiencias en la institución y no contribuyen al logro de las metas.

Realizar recomendaciones para mejorar el clima organizacional dentro del nivel operativo de la institución.

### **C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.**

El uso de los distintos métodos y técnicas permitieron realizar de una forma lógica y satisfactoria la investigación. A continuación, se explican los métodos y técnicas utilizados.

## **1. Métodos de la investigación**

Se implementó el método científico a través de una serie de pasos que proporcionaron objetividad a la investigación y se obtuvo la información necesaria. Esto se hizo a través de dos métodos específicos:

### a) Análisis

El uso de este método permitió estudiar cada una de las variables por separado, es decir, el clima organizacional y cómo influye en el rendimiento de los colaboradores de cada área que compone el nivel operativo de la institución.

### b) Síntesis

Se aplicó el método sintético para conocer, como el modelo de clima organizacional fortalecerá el rendimiento laboral de los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

## **2. Tipo de investigación**

Para la investigación se implementó el estudio descriptivo que detalla los elementos principales y la realidad que actualmente existe en el nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

## **3. Diseño de la investigación**

Se utilizó la investigación de tipo no experimental, teniendo en cuenta que el estudio se fundamentó en hechos reales, de los que se describieron los hallazgos encontrados en la institución.

## **4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

### a) Técnicas

#### 1) Encuesta

Se empleó para obtener información relevante, que permitió indagar sobre características específicas del problema planteado. Se realizó a través de un cuestionario incluyendo los indicadores que permitieron conocer aspectos

importantes de cómo se encontraba el clima organizacional actualmente en el nivel operativo de la alcaldía de Soyapango.

## 2) Entrevista

Se utilizó para entrevistar a los jefes de las diferentes áreas del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango, y al jefe de recurso humanos. Para obtener las opiniones de cómo perciben el clima organizacional en la institución y de qué manera afecta a los empleados en la realización de las actividades que desempeñan.

## 3) Observación directa

Permitió conocer la manera en que funciona la institución, las actividades que realiza, así como también los hábitos y actitudes de los trabajadores de la alcaldía. La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio, lo que ayudó a completar datos necesarios para el diagnóstico.

## b) Instrumentos

### 4) Cuestionario

Para realizar la encuesta, se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas redactadas de manera sencilla para comprensión del lector evitando de esta manera el sesgo en la investigación.

El cuestionario para el estudio fue dirigido a un total de 119 empleados de las áreas de cultura y deporte, CAM, mercados, espacios públicos, cementerios y desechos sólidos pertenecientes al nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

### 5) Guía de entrevista

Para realizarla se utilizó una guía de preguntas, que fueron contestadas por los jefes de cada departamento, implementadas bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en la lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia el entrevistado de manera espontánea

#### 6) Lista de cotejo

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. Conforme se realizó la investigación se usaron libretas de anotaciones, al momento de hacer la visita de campo.

### **5. Fuentes de información**

Para realizar la investigación se tomaron en cuenta dos tipos de fuentes:

#### a) Primarias.

Para el estudio planteado la información fue proporcionada a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados, por los jefes y empleados de cada área perteneciente al nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

#### b) Secundarias

Las fuentes secundarias aplicadas a la investigación fueron libros, trabajos de investigación, documentos e internet.

### **6. Ámbito de la investigación**

La investigación se desarrolló, en la alcaldía municipal de Soyapango departamento de San Salvador, específicamente en los departamentos pertenecientes al nivel operativo, siendo los empleados parte esencial del estudio.

### **7. Unidades de análisis**

El objeto de estudio fue la alcaldía municipal de Soyapango y para las unidades de análisis se tomaron en cuenta a los jefes y empleados pertenecientes a los departamentos que conforman el nivel operativo.

### **8. Determinación del universo y muestra**

#### a) Universo

Se conforma por seiscientos setenta y ocho empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango, departamento de San Salvador. Sin tomar en cuenta a los seis jefes realizándoles una entrevista.



## **9. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### a) Alcances

Se obtuvo autorización por parte del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, para realizar la investigación que permitiera recolectar información relacionada con el clima organizacional que ayude a fortalecer el rendimiento laboral del nivel operativo

Se contó con el apoyo de las autoridades de la alcaldía municipal de Soyapango, quienes permitieron recabar información relacionada con el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del nivel operativo.

Se entrevistó en su totalidad a los seis jefes que integran las áreas del nivel operativo.

### b) Limitaciones.

Dificultad para pasar algunas encuestas, ya que al momento de realizar la investigación de campo algunos empleados no se encontraban dentro de la institución y no tenían la disposición de brindar la información

Las instalaciones de las áreas del nivel operativo se encuentran en distintas zonas del municipio, lo que ocasiona dificultades para desplazarse de un lugar a otro

En las áreas del CAM y desechos sólidos el personal está dividido por turnos lo que origino que se realizaran más visitas de lo establecido.

## **10. Tabulación, análisis e interpretación de datos.**

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de los instrumentos mencionados anteriormente fueron procesados auxiliándose de herramientas informáticas proporcionando cantidades puntuales y simplificando la interpretación de las mismas.

La tabulación se llevó a cabo a través de la clasificación y ordenamiento de la información en cuadros estadísticos correspondiente a cada pregunta realizada.

Obtenida la tabulación en el siguiente paso se procedió a la elaboración de los gráficos, lo que permitió tener un mejor análisis e interpretación de la información.

#### **D. Diagnóstico de la situación actual del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.**

Dentro del clima organizacional en que se desenvuelven los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango, es necesario que la institución mantenga un óptimo clima organizacional.

A continuación, se describe el diagnóstico como resultado del análisis de la información que se obtuvo en el estudio, a través de las encuestas realizadas a los empleados y entrevistas a los jefes de cada departamento; además de ser complementada por la observación en las áreas. Todo esto con el objeto de conocer e identificar las condiciones del clima organizacional en las que los empleados desempeñan sus actividades laborales.

##### **1. Estructura organizacional**

La alcaldía municipal de Soyapango cuenta con un plan operativo que no es transmitido a los empleados y no les permite tener un compromiso total con la institución.

El plan operativo posee los siguientes componentes, misión, visión y objetivos que la institución persigue, pero estos no son del conocimiento de los empleados aunque el 65% de ellos contestaron que sí (anexo n°2, pregunta n°2 y n°3 cuestionario) al realizar las visitas se observó que la misión y visión no están visibles en ninguna área del nivel operativo además al momento de las entrevistas los jefes manifestaron que la filosofía organizacional solo se encuentra en las oficinas centrales (anexo n°3, pregunta 3 guía de entrevista).

Uno de los elementos más importantes es el clima organizacional en que se desarrollan las actividades en la municipalidad, el 55% de los colaboradores (anexo n°2 pregunta n°1, cuestionario) opino que no se realiza ningún tipo de evaluación del ambiente, mientras que el resto respondió que sí, generándose una confusión entre las evaluaciones de ambiente y desempeño laboral, lo contestado

por los diferentes jefes (anexo n°3 pregunta n°1, guía de entrevista) se realizan evaluaciones de desempeño una vez al año.

Se observó que los colaboradores no saben identificar los diferentes niveles jerárquicos por no conocer el organigrama de la municipalidad (anexo n°2, pregunta n°4, cuestionario).

## **2. Responsabilidad e identidad**

Es una competencia importante con lo que deben de contar los colaboradores en la alcaldía, este aspecto es favorable ya que el 82% de los empleados del nivel operativo de la institución son responsables con las actividades desarrolladas en cada departamento además de realizarlas en el tiempo establecido (anexo n°2, pregunta n°6, cuestionario), a través de las entrevistas se afirmó que los empleados están comprometidos con su trabajo en su mayoría (anexo n°3, pregunta 4, guía de entrevista).

Se observó durante las visitas que efectivamente los empleados son responsables en el desarrollo de sus actividades laborales.

## **3. Recompensa.**

Con respecto a este factor la institución debe realizar mejoras porque el 68% de los empleados están inconformes (anexo n°2, pregunta n°13, cuestionario), los jefes coinciden que los salarios deberían de ser nivelados ya que no son equivalentes con los esfuerzos realizados por los trabajadores (anexo n°3, pregunta 16, guía de entrevista).

De acuerdo con la información obtenida los pagos se realizan de forma puntual y se tiene una estabilidad dentro de la institución (anexo n°2, pregunta n°14 y n°15, cuestionario), la municipalidad ofrece a sus empleados un buen lugar donde trabajar ya que se ven beneficiados con las prestaciones, además se les brinda bonos y otras gratificaciones como tarjetas de supermercado, seguro de vida y otros beneficios a los hijos e hijas de los empleados (anexo n°2, pregunta n°16 cuestionario y anexo n°3, pregunta 13 guía de entrevista).

Según lo observado, la institución necesita mejorar en los entrenamientos y capacitaciones que brinda a los empleados para que puedan enriquecer sus conocimientos y realizar su trabajo.

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

El estudio de este factor se ha enfocado en las relaciones que se dan entre los compañeros de trabajo y las distintas autoridades. Los conflictos que se generan y la solución oportuna crean un ambiente óptimo para el alcance de las metas de los departamentos (anexo n°2 pregunta n°19, n°20, n°21, n°22, n°23, n°24 y n°25, cuestionario dirigido a empleados), los dirigentes de las diferentes áreas del nivel operativo perciben que dentro de la municipalidad existe compañerismo y respeto.(anexo n°3, pregunta, n°6 y n°7, guía de entrevista) Con la observación se confirmó lo expresado por los empleados y jefes, se fomentan, convivios y actividades deportivas aunque no se realiza en todos los departamentos.

En las visitas hechas a la municipalidad se percibió que existe una relación de compañerismo entre ellos

#### **5. Cooperación**

El factor se basa en el trabajo en equipo, según los empleados de la municipalidad se practica en las actividades que llevan al cumplimiento de los objetivos del departamento, pero podría mejorar con respecto al papel que juegan los encargados de cada área (anexo n°2, pregunta n°26, n°27, n°28, n°29 y n°30), para que se relacionen más a las actividades. Sin embargo, los jefes enfatizan en la realización de diferentes actividades para fomentar el trabajo en equipo (anexo n°3, pregunta n°5 guía de entrevista). A través de la observación se pudo constatar que la mayoría de actividades son realizadas en grupo lo que permite que se mantengan integrados para lograr los objetivos de la institución.

#### **6. Conflictos**

En esta área la municipalidad necesita mejorar, conforme a la opinión de los empleados al presentarse conflictos a nivel operativo la imagen de la institución es dañada y el rendimiento de los trabajadores se ve afectado, la solución de los mismos en ocasiones no es de la forma adecuada por parte de las gerencias (anexo n°2, pregunta n°31, n°32 y n°33 cuestionario) Por el contrario los jefes en la guía de entrevista manifestaron que los conflictos presentados en el área se dan por índole político y en algunas ocasiones son problemas personales entre los trabajadores pero son resueltos de manera adecuada.

## **7. Satisfacción**

Con relación a este componente, se preguntó si los empleados se sentían integrados en la institución, la mayoría de ellos contestaron positivamente (anexo n°2 , pregunta n°34 cuestionario), otro punto evaluado fue los ascensos en los cuales consideran que la institución no ofrece oportunidades para mejorar, el 82% de ellos considera que su trabajo está relacionado con la experiencia que tienen, en relación con sueldo, prestaciones y ascensos ofrecidos por la alcaldía el 75% está en desacuerdo y piensa que su sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades (anexo n°2, pregunta n°38, cuestionario), la mayoría de los jefes concuerdan con los subordinados que deberían de hacer una nivelación de salarios de acuerdo con los esfuerzos realizados (anexo n°2 pregunta n°16 guía de entrevista), se pudo observar que algunos empleados tienen el nivel académico para poder ascender y no son tomados en cuenta para otros puestos, los sueldos no son conforme con el trabajo desempeñado.

## **8. Comunicación**

En la institución se debe mejorar, los empleados opinaron que en el lugar de trabajo no se realiza un adecuado intercambio de información, perciben que las inquietudes, necesidades y opiniones no son importantes para sus jefes. Por su parte los encargados expresaron que las opiniones de sus colaboradores son significativas para la ejecución de actividades. Según lo observado la comunicación entre los compañeros contribuye al logro de los objetivos, caso contrario entre superiores y empleados donde no es generada de forma directa.

## **9. Liderazgo**

Con respecto a este factor los subalternos tienen una opinión dividida ya que la mitad de los encuestados manifiestan que las funciones no son delegadas con respeto y no se realizan correcciones de sus errores en privado o los logros en público, la mayoría considera que las jefaturas se involucran en las labores que realizan y se interesan en la tarea que desempeña cada uno de ellos, lo cual es positivo para el logro de los propósitos planteados por cada departamento.

Se observó que los empleados están dispuestos a seguir indicaciones dadas por sus superiores, esto ayuda en gran manera al logro de los objetivos.

## 10. Motivación

Los empleados de la alcaldía sienten que la institución no se preocupa por motivarlos, las jefaturas no reconocen sus logros (pregunta n°55, anexos n°2 cuestionario); y no se sienten satisfechos en cómo se les estimula, no ofrecen apoyo para realizarse profesionalmente (pregunta n°57, anexo n°2, cuestionario), las jefaturas indicaron que realizan diferentes actividades y reconocimiento en público de sus logros como equipo e individualmente para que el personal se sienta motivado, (pregunta n°9 y n°10, anexos n°3 guía de entrevista)

Según lo observado en este aspecto la institución necesita mejorar por que los trabajadores no están motivados.

## 11. Infraestructura física

Se puede mencionar que las condiciones físicas y ambientales que actualmente tiene la alcaldía municipal de Soyapango no son las adecuadas, al momento de evaluar: infraestructura, espacio físico, mobiliario y equipo, ésta cuenta con locales reducidos, donde el trabajador se siente inconforme al realizar su jornada laboral, los jefes de los departamentos manifestaron que en algunas áreas del nivel operativo las instalaciones no son favorables y los empleados se enfrentan a condiciones dañinas para su salud, como en las áreas de desechos sólidos, espacios públicos y cementerios, (anexo N°3, pregunta N°10, entrevista dirigida a jefes). En lo referente a la infraestructura se observó que debería de mejorarse ya que los servicios sanitarios carecen de higiene, el espacio con que cuentan es reducido y no se ve un área donde ellos puedan desarrollar sus funciones correctamente; cabe mencionar que sí hay zonas verdes en algunos departamentos, pero podrían reestructurarse.

Con respecto a las condiciones ambientales, la mayoría de los trabajadores indicaron que no son las adecuadas lo que genera un problema al momento de realizar sus actividades, este aspecto puede generar mal desempeño de labores por no presentar las condiciones necesarias (anexo N°2, pregunta N 61). De acuerdo a los datos obtenidos los empleados encuestados manifestaron que las medidas de seguridad para evitar accidentes de trabajo no son las adecuadas o en muchos casos no existen, (anexo N°2, pregunta N°64). Con respecto a la pregunta

si les proporcionan el equipo y las herramientas necesarias para la realización del trabajo, se obtuvo respuestas significativas que la institución no lo hace, ya que la mayoría coincidieron que no le son entregados, por lo que este factor es importante para que exista un buen clima organizacional (anexo N°2, pregunta N°66, encuesta dirigida a empleados).

#### **E. Fortaleza y Debilidades de la institución.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Los empleados cuentan con estabilidad laboral.</p> <p>Los empleados son solidarios y aplican el compañerismo.</p> <p>Los trabajadores conocen las actividades a realizar</p>	<p>No cuenta con instalaciones adecuadas para realizar sus labores.</p> <p>Gran parte del personal cuenta con salarios bajos.</p> <p>Mínimas posibilidades de ascender</p> <p>No cuenta con medios de comunicación efectiva para mantenerse informados.</p> <p>Tienen poca motivación para realizar sus actividades,</p> <p>Los conflictos no se resuelven de manera efectiva.</p> <p>No proporcionan el equipo adecuado para desempeñar sus labores.</p> <p>La estructura organizacional no es conocida por todos los empleados.</p> <p>Algunas jefaturas no cuentan con liderazgo.</p>

## **F. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a) La institución se encuentra deficiente en los siguientes aspectos filosofía y estructura organizacional ya que es desconocida por los colaboradores y no se ha realizado una evaluación del clima organizacional que contribuya al mejoramiento de las actividades.
- b) El componente de responsabilidad e identidad en la municipalidad se percibe de manera positiva, los colaboradores al sentirse parte del departamento e importantes como talento humano para la institución ejecutan sus actividades de manera adecuada según lo planificado.
- c) La mayoría de empleados coinciden que dentro de la institución se debe de mejorar las recompensas que reciben, económicas, sociales y profesionales sobre todo en dar entrenamiento y capacitación constante para que ellos puedan ejecutar sus labores de una mejor forma.
- d) Las relaciones interpersonales dentro de la alcaldía son buenas en las diferentes áreas que comprenden el nivel operativo, sin embargo, estas se podrían ver afectadas por problemas de falta de respeto que se presentan, por la confianza que existe entre ellos da pauta a las bromas.
- e) La cooperación en la municipalidad se encuentra bien en cuanto a la contribución de los colaboradores para ejecutar sus actividades y conseguir las metas a través del trabajo en equipo, pero las jefaturas no cuentan con la disposición de generar una relación de confianza por lo que el nivel de interacción baja, así mismo los jefes no se preocupan por enseñar a sus colaboradores los procedimientos necesarios para realizar sus actividades.
- f) En la municipalidad se presentan conflictos entre los compañeros que generan inconformidad en los trabajadores y se ven afectados para desarrollar las actividades.
- g) La institución no da oportunidades de crecimiento a sus empleados ocasionándoles insatisfacción porque muchas tienen las capacidades de ascender.

- h) La comunicación en la institución no es la idónea para la realización de las actividades y la convivencia con los demás.
- i) Los líderes deben de mejorar sus habilidades en este sentido, para que puedan influir positivamente en sus colaboradores alcanzando los objetivos de la organización.
- j) Los empleados no se sienten motivados dentro de la institución produciendo estrés y un ambiente no óptimo para desempeñar sus labores y poco interés de los jefes para motivar.
- k) La alcaldía no tiene la infraestructura correcta para que los empleados se sientan cómodos para realizar su trabajo.

## **2. Recomendaciones**

- a) Mejorar la filosofía organizacional de la alcaldía municipal de Soyapango, colocando el organigrama en un lugar visible y elaborar un instrumento con el que se evaluara el clima organizacional.
- b) Dar seguimiento a las estrategias que aplican las jefaturas e implementar nuevas que ayuden a que el personal se sienta satisfecho en la institución.
- c) Dar a conocer el manual distributivo con el que cuenta la municipalidad para que ellos estén informados hasta donde pueden llegar.
- d) Elaborar un programa de capacitación dirigido a los jefes de cada departamento para que mejoren las relaciones laborales con sus colaboradores.
- e) Fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas del nivel operativo para lograr mayor integración y cooperación entre el personal a través de actividades grupales.
- f) Se recomienda realizar capacitaciones en manejo y resolución de conflictos para los jefes y empleados poniendo en práctica el reglamento interno que posee la institución.
- g) Desarrollar un plan de carrera dentro de la institución para permitir a los trabajadores poder ascender según las capacidades.
- h) Se sugiere a la institución transmitir a los empleados la información en forma clara y precisa a través de los canales correctos.

- i) El liderazgo dentro de la municipalidad presenta deficiencias por lo tanto se recomienda realizar capacitaciones de liderazgo para desarrollar esta habilidad en todo el personal.
- j) Se recomienda la implementación de un programa de incentivos y contribuciones para el personal, que consista en estímulos o recompensas como premios, elogios, empleado del mes, mural mensual, tarde libre para empleados que cumplen años, entre otros. Esto ayudará a fortalecer la motivación individual y grupal de los empleados y su desempeño.
- k) Mejorar las instalaciones necesarias dando prioridad a las áreas que por algún motivo corren riesgo

### **CAPÍTULO III.**

#### **“PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

El presente capítulo contiene un modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango, enfocado a evaluar el clima organizacional de la institución, tomando en cuenta los factores determinados en el diagnóstico, los cuales son: estructura organizativa, responsabilidad e identidad, recompensa, relaciones interpersonales, cooperación, conflictos, satisfacción, comunicación, liderazgo, motivación e infraestructura física. El propósito es mejorar el rendimiento laboral, ofreciendo una herramienta que identifique la problemática que afecta a la institución.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.**

Es necesario que las instituciones realicen evaluaciones del clima organizacional de manera constante. Con el objetivo de detectar puntos críticos de forma que se corrijan factores que afecten el rendimiento laboral.

El análisis realizado en el capítulo dos fue de trascendencia para conocer el nivel de clima organizacional con el que cuenta actualmente la municipalidad y conocer la percepción de los empleados en relación a los factores en estudio.

#### **B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

##### **1. General.**

Proponer un modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

## **2. Específicos.**

Diseñar un formulario de evaluación del clima organizacional dirigido a los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

Realizar un programa de capacitaciones el cual contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución.

Fomentar la convivencia grupal en todos los departamentos del nivel operativo mediante la realización de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales.

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

La propuesta está diseñada para el nivel operativo a petición del jefe de recursos humanos el cual se compone de seis áreas diferentes que son Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), desechos sólidos, alumbrado y espacios públicos, cementerios, mercados, y cultura y deporte. Por lo tanto, se presenta un modelo de clima organizacional para mejorar el rendimiento de los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango que permita fortalecer los siguientes factores:

#### **1. Filosofía organizacional**

Se propone una filosofía organizacional para el nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango que comprende, misión, visión y valores colocando afiches en lugares visibles y un cuestionario para evaluar el clima organizacional.

Para efectos de ejemplificar se tomará en cuenta al nivel de desechos sólidos, las cinco áreas restantes se desarrollarán en anexos.

Se presentan a continuación ayudas visuales propuestas para colocar en las instalaciones del área de desechos sólidos.

# MISIÓN

*Somos un equipo de colaboradores encargados de gestionar las actividades operativas, comprometidos a satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio a través de empleados atentos y calificados ofreciendo servicios, oportunos y de calidad.*

# **VISIÓN**

***“Soyapango será reconocido como un Municipio, donde sus habitantes puedan disfrutar de mayor calidad de vida convirtiéndose en una ciudad limpia, segura, ordenada, competitiva y en armonía con el medio ambiente generadora de un clima propicio para vivir”***

# VALORES



## INTEGRIDAD

Ejecutar las actividades con ética, honestidad, responsabilidad, lealtad respondiendo de manera correcta ante los retos diarios que surgen en cada puesto de trabajo.



## TRABAJO EN EQUIPO

A través de la integración de los trabajadores se pretende satisfacer la demanda de los habitantes



## TRANSPARENCIA

Actuar con claridad y óptima utilización de todos los recursos manejados de forma ágil, completa y veraz, generando confianza en la comunidad.



## RESPECTO

Ser honesto en el cumplimiento de sus deberes, obligaciones y responsabilidades aportando lo mejor de sí



## RESPONSABILIDAD

Cumplir con los deberes y obligaciones asignadas para el logro de los objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismo.

Se presentan los objetivos que ayudaran a alcanzar la misión y visión propuesta.

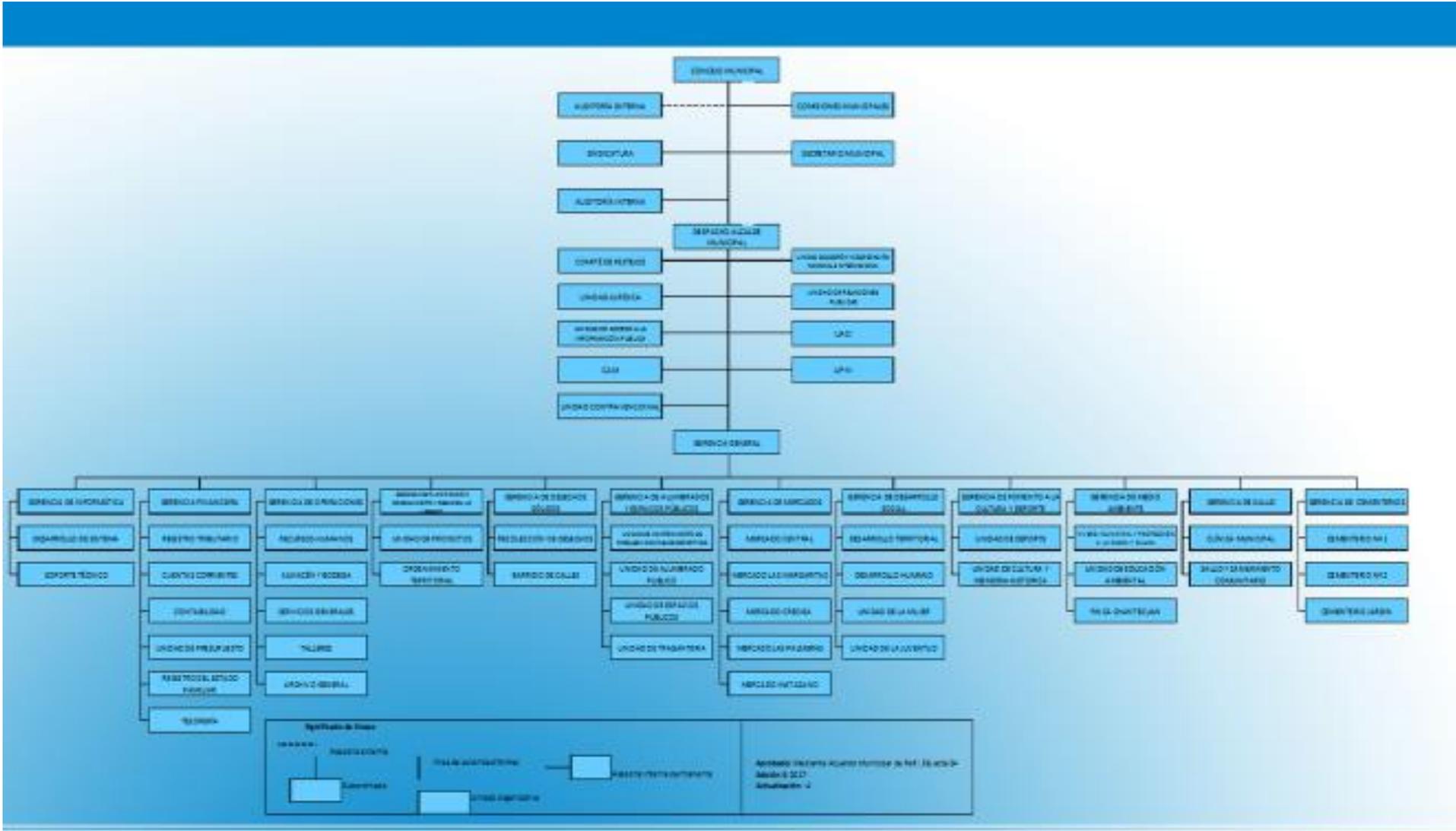
# OBJETIVOS

## **Objetivo General:**

*Brindar con eficiencia el servicio de recolección de desechos sólidos en cada uno de las colonias, caseríos, cantones y calles que comprenden el municipio para satisfacer a la población y contribuir al aseo, ornato y control de enfermedades.*

## **Objetivos específicos:**

- *Realizar las funciones con alto espíritu de servicios*
- *Garantizar que se realice el aseo y ornato en las colonias y calles de la municipalidad*
- *Cumplir con la programación y control de campañas de limpieza a solicitud de las comunidades.*



Se presenta en anexos el costo que tendrán las ayudas visuales diseñadas VER ANEXO N°8

Para efectos de evaluar el clima organizacional se proporcionará a la institución un guía que permitirá evaluar el clima organizacional, siendo de gran importancia debido a que conocerán las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente en que desarrollan sus actividades, además les ayudara a mejorar continuamente en el ámbito laboral.



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA EL NIVEL OPERATIVO  
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SOYAPANGO**

## INTRODUCCIÓN

En cada institución existe un comportamiento organizacional percibido por los colaboradores, aspecto que comprende el sentir y reaccionar de las personas frente a lo que pasa en donde laboran considerándose un elemento subjetivo. Sus bases se encuentran en el estudio de las relaciones humanas y los componentes experimentados por los integrantes de cada empresa que influyen fuertemente en su forma de proceder.

El estudio es indispensable para establecer vínculos entre los elementos de la institución y los determinantes del comportamiento organizacional, permitiendo efectuar investigaciones sobre las cualidades del ambiente interno de la municipalidad, las interacciones sociales, la estructura, procesos, valores y normas de la organización.

En este sentido los directivos de las organizaciones deben de tomar decisiones para mejorar la calidad y excelencia de los bienes o servicios que proporcionen, estableciendo un clima organizacional que facilite resultados positivos y un accionar adecuado de los colaboradores generando identidad con las empresas.

La alcaldía municipal de Soyapango considera importante ofrecer un clima organizacional adecuado para sus colaboradores. A continuación, se describe la elaboración de la guía de evaluación de clima organizacional, con la finalidad de ser una herramienta administrativa que ayude al departamento de recursos humanos a través de los pasos que se indican.

## **IMPORTANCIA**

Un clima organizacional adecuado contribuye a mantener la armonía y alcanzar los objetivos, invertir en este tipo de recursos puede producir resultados positivos o negativos, los favorables determinan el grado de satisfacción de los colaboradores, los no favorables permiten tomar las medidas necesarias para corregir los factores que impidan desarrollar las labores en un ambiente óptimo.

La elaboración de la guía proporcionara la información adecuada de los pasos a seguir para identificar los factores que afectan el comportamiento organizacional de la municipalidad, las preguntas deben de ser prácticas, sencillas y confiables para comprensión de los evaluados. Para generar relaciones laborales armoniosas y permanentes, que permita direccionar y coordinar acciones para brindar un excelente servicio a los usuarios.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proporcionar una herramienta de evaluación del clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los trabajadores del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

### **ESPECIFICOS**

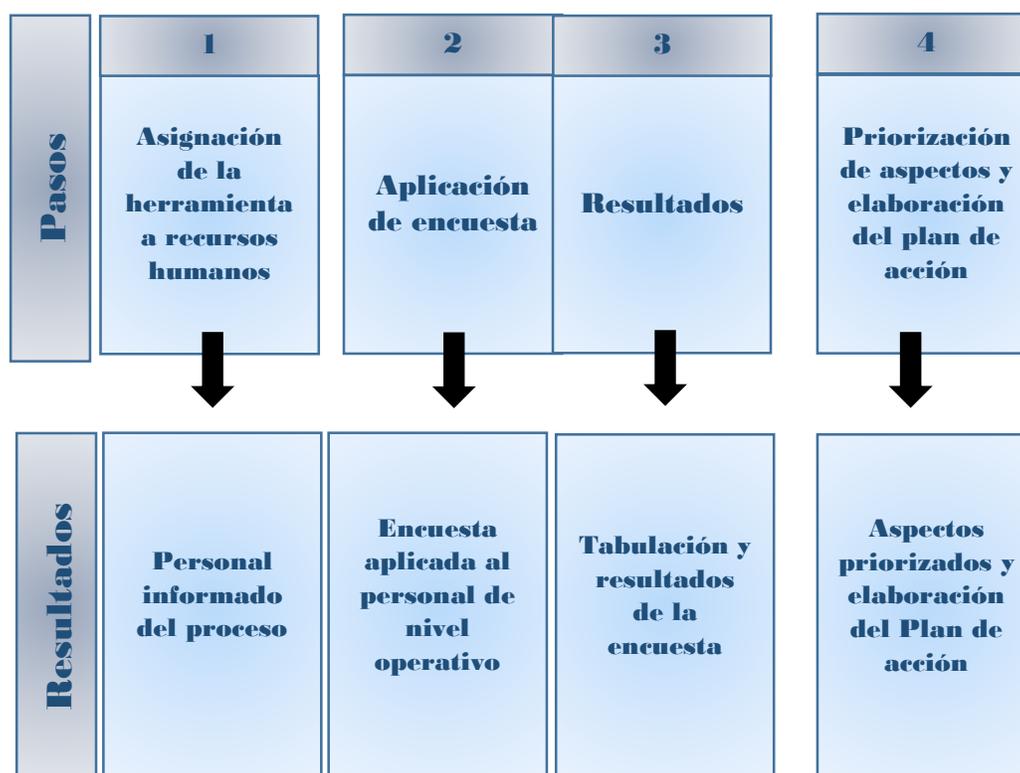
- Identificar los factores del clima organizacional que presentan deficiencia en el nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.
- Mejorar los componentes que contribuyen a obtener un clima organizacional óptimo para el desarrollo de las actividades.
- Proporcionar la metodología e instrumentos para la implementación del estudio del clima organizacional.

## POLÍTICAS

- El departamento de recursos humanos será el encargado de garantizar que se realice esta evaluación de clima organizacional.
- La evaluación del clima organizacional será realizada cada año
- Todos los empleados que comprende el nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango tendrán la responsabilidad de responder a la evaluación.
- El jefe de recursos humanos y los jefes de los departamentos del nivel operativo serán los encargados de organizar y coordinar las fechas para realizar la evaluación del clima organizacional.
- Cada jefatura del nivel operativo informara a los colaboradores que serán sujetos a una evaluación proporcionando un espacio físico y herramientas necesarias para realizar la evaluación.

## METODOLOGÍA

Se requiere del compromiso del departamento de recursos humano, para que el estudio genere continuidad, diseño y aplicación de la encuesta para obtener buenos resultados en el plan de acción.



## **PASO 1**

### **Asignación de la herramienta a recursos humanos**

Se proporcionará la guía de evaluación al departamento de recursos humanos.

Recursos humanos debe de contar con el conocimiento previo de los principales temas que afectan al personal de la municipalidad.

La gerencia de recursos humano dará a conocer a las diferentes jefaturas pertenecientes al nivel operativo sobre la importancia de realizar una evaluación del clima organizacional como herramienta de gestión.

El departamento de recursos humanos organizara junto a las jefaturas el desarrollo de la evaluación.

## PASO 2

### Adecuación de encuesta de clima organizacional

Par desarrollarse deben de participar todos los colaboradores del nivel operativo, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo No es recomendable realizarla en época de elecciones, previa o posterior a las fiestas patronales de la municipalidad, después de un recorte de personal ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos

La encuesta será aplicada cuando recursos humanos y el jefe de departamento lo decida, a continuación, se muestran unas recomendaciones generales para aplicar el cuestionario.

- Ser consciente que lo más importante de realizar la encuesta no es la precisión en los resultados, sino hacer conciencia del valor de mejora a través del análisis del clima organizacional.
- Es probable que se cuestione la calidad y profesionalismo de la aplicación de la encuesta, a los pesimistas hay que decirles que es un proceso de aprendizaje que la evaluación serán insumos imprescindibles para evaluar el desempeño de la organización.
- Generar el ambiente de confianza al momento de responder la encuesta, los colaboradores deben sentir que no se busca culpables, sino que información objetiva para mejorar.
- Una vez presentados los resultados enfatizar que los planes de mejorar sean bien enfocados, hay que priorizar aquello que realmente es importante aun cuando no esté mal

## **PASO 3**

### **Resultados**

Una vez realizada la encuesta se deben de procesar los resultados obtenidos por los colaboradores del nivel operativo. La utilización de una hoja de cálculo de Excel permitirá tener un mejor escenario de la información recogida.

A continuación, se describe las actividades a seguir para el procesamiento:

- ✓ **Clasificación**

Dependerá del método que selecciona recursos humanos por ejemplo por departamentos, sexo o años de antigüedad.

- ✓ Se realizará un análisis por componente
- ✓ Con base a lo obtenido se concluirá el estado en que se encuentra cada factor.
- ✓ Se tomarán medidas de control, es decir se recomendarán actividades específicas para mejorar el clima organizacional de la institución.

## **PASO 4**

### **Priorización**

Consiste en priorizar y establecer planes de acción.

No basta con los resultados de la encuesta, puesto que no define los aspectos que el personal considera más relevante antes de realizar los planes de acción se debe de profundizar.

Se tomará en cuenta tres tipos de metodología:

- Entrevista,
- Reuniones de departamentos, y
- Por medio de encuestas

En dichas entrevistas o encuestas se solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, con base a la información revelada se procederá al análisis de las veces en que se dan los desacuerdos o conflictos.

# MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



**OBJETIVO:** Recolectar información para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organizacional y realizar un diagnóstico que sustente las estrategias a implementar.

**Indicaciones:** Favor, complete el siguiente cuestionario y rellene el círculo con la opción que le parezca más indicada, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_\_\_ Servicios generales \_\_\_\_\_

Espacios Públicos \_\_\_\_\_ Cementerios \_\_\_\_\_ Mercados \_\_\_\_\_ Cultura y deporte \_\_\_\_\_

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

**1** ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la municipalidad?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

**2** ¿Conoce y se identifica con la misión, visión y objetivos de la alcaldía?

Si  Si  Algunas veces  No

**3** ¿El grupo de trabajo se dedica al logro de metas del departamento?

Si  Si  Algunas veces  No

**4** ¿Se siente respaldado y parte del equipo de trabajo en el departamento?

Si  Algunas veces  No

**5** ¿Considera que su trabajo está bien remunerado y es recibido de forma oportuna?

Si  Algunas veces  No

**6** ¿Siente que la institución es un buen lugar para desarrollarse y mejorar su calidad de vida?

Si  Algunas veces  No

**7** ¿Considera que el tipo de relaciones de trabajo que existe entre sus compañeros está basada en la honestidad, el respeto y lealtad?

Si  Algunas veces  No

**8** ¿Considera que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de los objetivos?

Si  Algunas veces  No

**9** ¿Considera que en su área se practican el trabajo en equipo?

Si  Algunas veces  No

**10** ¿En el área de trabajo, se promueve la confianza y colaboración incondicional?

Si  Algunas veces  No

**11** ¿Existen conflictos entre sus compañeros de trabajo?

Si  Algunas veces  No

**12** ¿Considera que los problemas entre compañeros son resueltos por los jefes de manera adecuada?

Si  Algunas veces  No

**13** ¿La institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente?

Si  Algunas veces  No

**14** ¿Considera usted que el sueldo, prestaciones y ascensos que la institución les retribuye llena sus expectativas?

Si  Algunas veces  No

**15** ¿Existe una buena comunicación con su jefe contribuyendo a realizar a tiempo sus actividades?

Si  Algunas veces  No

**16** ¿La empresa cuenta con canales de comunicación (cartas, memorándum, circulares y otros) adecuados para novedades que afecten su trabajo? Mantenerlos informados de cualquier novedad que afecte su trabajo

Si  Algunas veces  No

**17** ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo tomando en cuenta sus opiniones?

Si  Algunas veces  No

**18** ¿El jefe se involucra en el trabajo que realizan?

Si  Algunas veces  No

**19** ¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?

Si  Algunas veces  No

**20** ¿Siente que cuando se reconoce su capacidad, esfuerzo y dedicación; esto le motiva a realizar mejor el trabajo?

Si  Algunas veces  No

**21** ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

Si  Algunas veces  No

**22** ¿La organización entrega los equipos y herramientas de seguridad para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

Si  Algunas veces  No

Para realizar la propuesta anterior se presenta el siguiente presupuesto, en los que se detallan los costos

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
MISIÓN	Se necesitarán seis ayudas visuales elaboradas de lámina rígida de PVC con cinta doble cara atrás, vinil full colors con protección antibandalismo para larga duración con medidas de 30 x 42 cms.	\$ 8.00	6	\$ 48.00	FONDOS PROPIOS
VISIÓN	Se necesitarán seis ayudas visuales elaboradas de lámina rígida de PVC con cinta doble cara atrás, vinil full colors con protección antibandalismo para larga duración con medidas de 30 x 42 cms.	\$ 8.00	6	\$ 48.00	
VALORES	Se necesitarán seis ayudas visuales elaboradas de lámina rígida de PVC con cinta doble cara atrás, vinil full colors con protección antibandalismo para larga duración con medidas de 30 x 42 cms.	\$ 8.00	6	\$ 48.00	
ORGANIGRAMA	Se necesitarán seis ayudas visuales elaboradas de lámina rígida de PVC con cinta doble cara atrás, vinil full colors con protección antibandalismo para larga duración con medidas de 30 x 42 cms.	\$ 8.00	6	\$ 48.00	
PIZARRONES	Pizarrones para realizar un mural con los diferentes elementos de la filosofía.	\$20.00	6	\$120.00	
IMPRESIONES	Impresiones del Instrumento para medir el clima organizacional	\$0.04	2034	\$81.36	
<b>TOTAL</b>		<b>\$52.04</b>		<b>\$ 393.36</b>	

## 2. Responsabilidad e identidad.

### **Para fortalecer la responsabilidad se elaboraron las siguientes estrategias:**

- a) Hacer del conocimiento de todos los empleados las tareas y puestos asignados.

Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas, pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.

Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a los superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus jefes sino también con sus compañeros.

- b) Tener un plan de trabajo:

Tener un plan de trabajo o calendario que permita a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

Los responsables de realizar la distribución de las actividades son los encargados de cada área del nivel operativo.

El tiempo invertido en la elaboración del calendario será de 4 horas mensuales con un costo de \$10 en papelería e impresiones.

- c) Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades.

Como parte de la institución cada empleado es responsable de los recursos existentes tanto en uso como cuidado

El personal en general llevará a cabo la medida para que los recursos sean optimizados, esto no generará ningún costo debido a que es un compromiso adquirido por ellos, la medida será de carácter permanente.

- d) Austeridad en los recursos

Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la institución, esto permitirá economizar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.

La estrategia será ejecutada por todo el personal del nivel operativo y no se le aplicará ningún costo adicional por ser un compromiso del talento humano además será de carácter permanente.

e) Pensamiento Crítico y Sugerencias

El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sugerencias y críticas respecto a las actividades de la empresa, tanto empleados como superiores deben trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.

**Estrategias para fomentar la identidad en los empleados de la municipalidad:**

a) Hacer sentir importante a los empleados

Hacer que el personal se sienta útil e importante dentro de la organización permitiéndole fomentar el sentido de pertenencia.

b) Practicar gestos de empatía

Reflejando interés no solo en lo que los trabajadores de su equipo hacen sino en lo que son cómo personas.

c) Involucrar a los colaboradores

Hacer partícipe a cada trabajador en los diferentes procesos e incluso en algunas de las decisiones grupales pues solo a través de la participación se estimula la pertenencia.

d) Celebrar en equipo los éxitos y logros,

Aun cuando haya existido un desempeño individual sobresaliente, recuérdelos que el triunfo es grupal.

e) Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa

No importa si los empleados tienen varios años en la organización ¿qué garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la filosofía organizacional?

Todos deben tener una constante comunicación que ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y con las intenciones estratégicas de la empresa.

Se detalla el presupuesto de la inversión que se realizará para

DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
RESMAS DE PAPEL BOND	Papel bond para realizar las impresiones	\$ 4.00	9	\$ 36.00	FONDOS PROPIOS
IMPRESIONES	Impresiones del plan de trabajo mensual	\$0.01	8200	\$82.00	
TOTAL				\$ 118.00	

### 3. Recompensas

Las recompensas juegan un papel importante dentro de la municipalidad por lo que se propone promocionar el manual de sistema retributivo con el que cuenta a todos los colaboradores del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango informándoles sobre las diferentes categorías y niveles que se manejan dentro de la institución y los ingresos que pueden llegar a obtener. El manual tiene como objetivo contar con un documento técnico administrativo, que establezca lineamientos específicos para que la administración municipal pueda guiarse en el establecimiento de rangos sobre prestaciones que favorezcan en gran medida a los empleados y funcionarios en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Se dará a conocer a los empleados a través de rótulos los cuales se pondrán en cada una de las diferentes áreas que comprenden el nivel operativo. Por lo que se presenta el presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
Se necesitarán seis ayudas visuales elaborados de lámina rígida de PVC con cinta doble cara atrás, vinil full colors con protección antibandalismo para larga duración con medidas de 30 x 42 cms.	\$ 8.00	6	\$ 48.00	FONDOS PROPIOS
<b>TOTAL</b>			\$48.00	

Diseño de ayudas visuales para dar a conocer el manual distributivo

TABLA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL					
No.	NIVELES	SUELDO TOPE	3ª CATEGORÍA	2ª CATEGORÍA	1ª CATEGORÍA
4	<u>Nivel Operativo:</u>				
	Operativo 1	\$425.00	\$325.00	\$375.00	\$425.00
	Operativo 2	\$375.00	\$275.00	\$325.00	\$375.00

#### 4. Relaciones interpersonales

Este factor en la municipalidad necesita mejorar, las diferencias de pensamiento dentro de la organización generan conflictos entre los compañeros por lo tanto se desarrollará una capacitación que llevará el nombre de “Relaciones interpersonales”, lo que permitirá que el talento humano pueda convivir de manera efectiva con sus compañeros logrando el desarrollo de las actividades. VER ANEXO N°8. Se contará con el apoyo de INSAFORP para desarrollar cada una de las capacitaciones.

Para mejorar el componente de relaciones interpersonales se presenta el siguiente presupuesto.

DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
CAPACITACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES	Gasto de la capacitación asumida por INSAFORD 90%	N/A	N/A	\$2618.10	FONDOS PROPIOS
	Gasto de la capacitación asumida por la municipalidad 10%	N/A	N/A	\$290.9	
REFRIGERIO	Refrigerio para los participantes de la capacitación	\$0.60	680	\$ 480.00	
TOTAL				\$3,389.00	

La municipalidad asumirá el 10% de los gastos de capacitación como se indica en el presupuesto anterior además del refrigerio que se les dará a los participantes siendo la inversión de la municipalidad de \$770.90

## 5. Cooperación

Se fomentará el trabajo en equipo lo que permitirá que en la organización exista la cooperación entre los colaboradores por lo que se plantean las siguientes estrategias.

a) Tener los propósitos claros

Para crear un equipo de trabajo es importante que el recurso humano tenga claro cuál es la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos estén en sintonía.

b) Tomar en cuenta las habilidades

Permitirá que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado.

c) Establecer reglas y normas

De este modo todos partirán de la misma premisa, por ejemplo: puntualidad, cumplimiento de los objetivos trazados.

d) Estimular al personal

Reconocer los méritos del talento humano cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando.

e) Fomentar buena actitud

Es esencial que el coordinador del equipo esté dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar a un grupo de gente de la mejor manera posible.

f) Comunicación

Es otra base importante del trabajo en equipo, que no puede estar ausente. Todo lo referente al trabajo debe quedar claramente comunicado y los colaboradores del equipo deben sentir la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso los desacuerdos.

g) Ser objetivo

A la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no deben influir en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros trabajadores de la organización.

No se incurrirá en gastos ya que solo se propone realizar solo actividades que no requieren ninguna inversión.

## 6. Conflictos

Para la resolución y manejo de conflictos dentro de la municipalidad se sugiere realizar capacitaciones las que serán de ayuda tanto a los jefes como a los empleados y así influir de forma positiva en la productividad de los servicios prestados por la municipalidad. Con apoyo de INSAFORP se desarrollará una capacitación se nombrará “Manejo y resolución de conflictos (VER ANEXO N°8).

DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
CAPACITACIÓN DE MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Gasto de la capacitación asumida por INSAFORP 90%	N/A	N/A	\$2,876.40	FONDOS PROPIOS
	Gasto de la capacitación asumida por la municipalidad 10%	N/A	N/A	\$ 319.60	
REFRIGERIO	Refrigerio para los participantes de la capacitación	\$0.60	680	\$ 480.00	
TOTAL				\$3,676.00	

La municipalidad asumirá el 10% de los gastos de capacitación como se indica en el presupuesto anterior además del refrigerio que se les dará a los participantes siendo la inversión de la municipalidad de \$799.60

## 7. Satisfacción

En la actualidad la satisfacción laboral es un tema relevante dentro de las organizaciones tener al talento humano satisfecho contribuye al logro de los objetivos de la municipalidad que es ofrecer servicios de calidad a los habitantes.

Se diseñó un plan de carrera para la municipalidad lo que permitirá que los empleados cuenten con el conocimiento de los requisitos establecidos de cómo y cuándo aplicar a los ascensos o sucesión en casos fortuitos dentro de la organización contribuyendo al desarrollo de sus destrezas y habilidades, generando satisfacción en ellos.

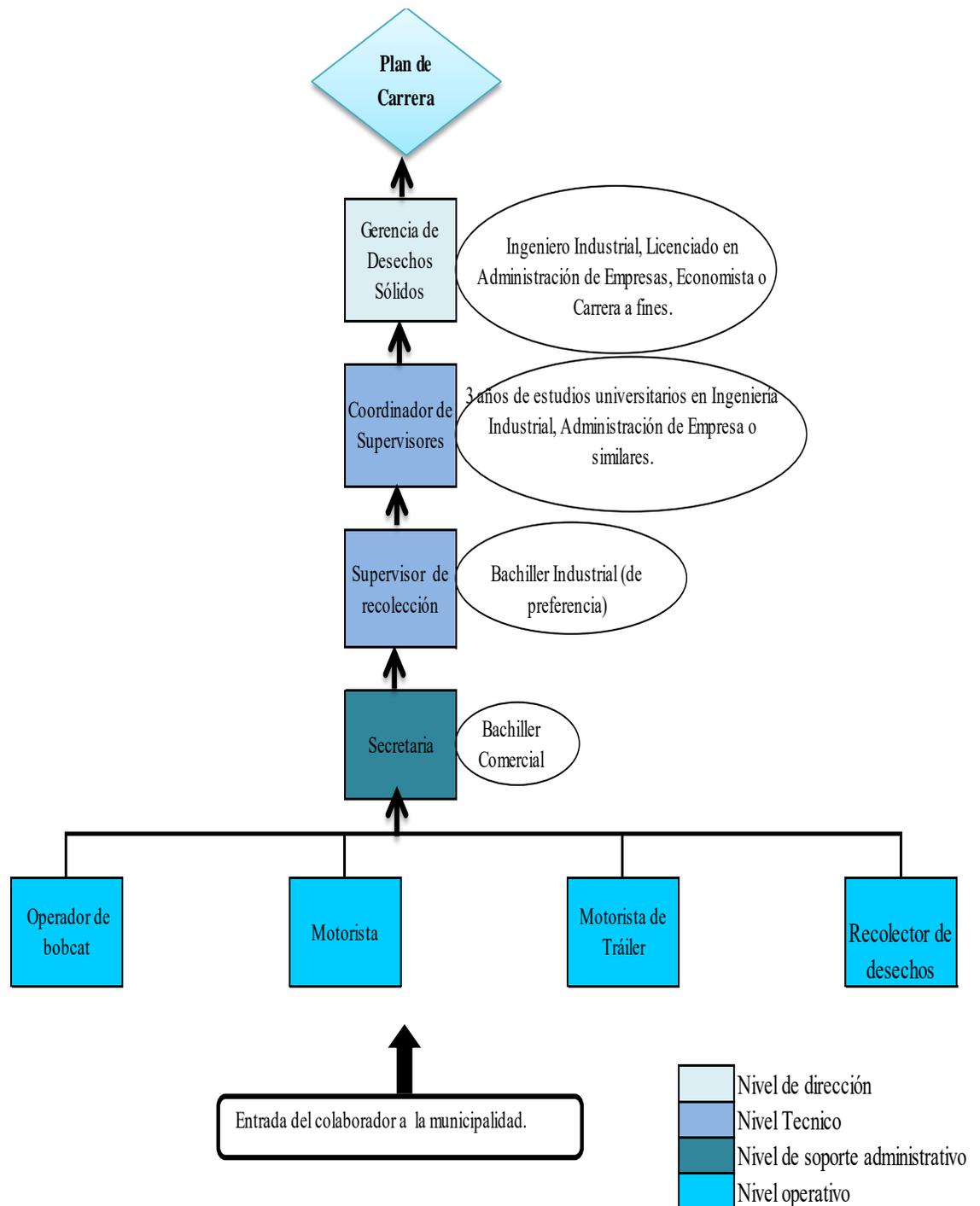
- a) El plan de carrera deberá estar sujeto a las siguientes políticas:
- Cualquier empleado del nivel operativo podrá hacer carrera dentro de la institución.
  - El empleado puede desarrollarse profesionalmente dentro de las rutas de carrera diseñadas para los diferentes puestos, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.
  - Recursos humanos debe tener un alto grado de participación en la planeación, implementación y puesta en marcha de las rutas de carreras de los empleados.
  - Las jefaturas deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional de los empleados, proporcionando retroalimentación adecuada y oportuna.
  - Recurso humano deberá ejecutar un sistema idóneo de comunicación dentro de la municipalidad para dar a conocer las oportunidades de crecimiento.
  - El Plan de Carrera deberá contar con un programa de capacitación continua y la evaluación del personal a corto plazo, para dar seguimiento al desarrollo de los empleados.

b) Contar con herramienta que sean útiles y facilite los procesos es imprescindible en la ejecución de plan de carrera a continuación se hacen mención de alguna:

- Descriptor y perfil de puesto por competencias
- Evaluación de Desempeño
- Formato de Plan de Carrera individualizado
- Récord laboral personal
- Certificados y diplomas de cursos aprobados
- Certificados y diplomas de capacitaciones recibidas

c) Metodología a implementar en plan de carrera

- Identificar metas personales y profesionales de los empleados: Identificar que los trabajadores desean superarse y crecer dentro de la municipalidad.
- Integración de expectativas personales y profesionales con las expectativas de la municipalidad: los objetivos de los colaboradores al igual que el de la organización deben ser los mismo, mejorar los niveles de motivación mediante diferente mecanismo económicos y no económicos deben ser esenciales para mejorar el rendimiento de los colaboradores como consecuencia la satisfacción se dará de las dos partes.
- Identificación de los puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro del municipalidad: los encargados de ejecutar el plan de carrera deberán contar con planes de contingencia teniendo a la vista los posibles candidatos que cumplen con los requisitos
- Diseño de las rutas de carrera: es la expresión gráfica de las rutas para las diferentes familias de puestos que posee la municipalidad plasmado en el mapa de carrera.
- El siguiente es una propuesta de Plan de Carrera para cuatro puestos de los diferentes que comprenden el departamento de desechos sólidos, Recursos Humanos deberá adaptar este esquema a los otros puestos de nivel operativo.



- Orientar el Plan de Carrera hacia objetivos y metas reales.: oportunidad de conocer otros puestos de trabajo, que pueden optar en determinado momento ocupar una vacante, cubrir vacaciones o cualquier tipo de licencias.

- Comunicación de la existencia del plan de carrera dentro de la Organización: es importante difundir el plan e indispensable para su efectividad, la alta dirección deberá desarrollar los canales correctos y los empleados conocerán hacia dónde y hasta donde pueden recorrer en los cargos existentes en la municipalidad
- Implementación del plan de carrera:
- Será necesaria la aprobación del plan de carrera por el concejo o dirigentes de la municipalidad
- Para poder implementarlo es necesario tomar en cuenta dos aspectos importantes.
  1. Cronograma de actividades:
  2. El presupuesto de plan de carrera si fuese necesario

Se presenta el presupuesto para realizar el plan de carrera propuesto

DESCRIPCION		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
RESMAS DE PAPEL BOND	Papel bond para realizar las impresiones	\$ 4.00	2	\$ 8.00	FONDOS PROPIOS
IMPRESIONES	Impresiones del plan de carrera	\$0.01	200	\$2.00	
TOTAL				\$ 10.00	

## 8. Comunicación

Es esencial en toda relación y en las instituciones debe de efectuarse de manera clara y directa entre todo el personal lo que contribuye a realizar las actividades efectivamente. En la municipalidad se debe mejorar los canales de comunicación con base a las siguientes estrategias:

### a) Construir equipos:

Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y consolidar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan

el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento

**b) Comunicación directa:**

La comunicación por medio de plataformas virtuales (aplicaciones, correos corporativos, sistemas de mensajes internos.) Son útiles y permiten transmitir todo tipo de información, por compleja y extensa que sea, sin embargo, la comunicación persona a persona siempre será la mejor forma de hacerlo.

**c) Hable con sus colaboradores**

El método más efectivo para mejorar la comunicación en su empresa es dedicar el tiempo necesario a hablar directamente con sus colaboradores. Esta es la única forma de transmitir a sus empleados la visión y la pasión que tiene sobre la institución. Esa conexión se genera a partir de conversaciones grupales e individuales cada vez que sea necesario comentarles una novedad en el trabajo o un desafío que está por empezar.

No se incurrirá en gastos ya que solo se propone realizar solo actividades que no requieren ninguna inversión.

## **9. Liderazgo**

Ser líder es una habilidad que todos deberían de practicar y tener, permite influir en forma positiva o negativa en el comportamiento de otras personas, por lo tanto, se tomará en cuenta a todo el personal para que desarrollen la habilidad de influir en los subalternos o en sus compañeros para alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados por la organización, para esto se realizará un módulo de “Liderazgo” (VER ANEXO N°8)

Se presenta el presupuesto para realizar el módulo de capacitación:

DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO	Gasto de la capacitación asumida por INSAFORD 90%	N/A	N/A	\$4,772.50	FONDOS PROPIOS
	Gasto de la capacitación asumida por la municipalidad 10%	N/A	N/A	\$ 530.28	
REFRIGERIO	Refrigerio para los participantes de la capacitación	\$0.60	680	\$ 480.00	
<b>TOTAL</b>				<b>\$5,782.78</b>	

La municipalidad asumirá el 10% de los gastos de capacitación como se indica en el presupuesto anterior además del refrigerio que se les dará a los participantes siendo la inversión de la municipalidad de \$1,010.28

## 10. Motivación

Tener un personal motivado beneficia a toda organización la alcaldía no es la excepción el motivar a los colaboradores permite que sean más dedicados a su trabajo y que los resultados sean efectivos y ofrecer a los habitantes atención de calidad sugiriendo a la institución realizar las siguientes actividades:

- a. Realizar un programa de incentivos: permitirá captar la atención del nuevo talento humano y que el actual quiera pertenecer a la organización, mejorando la producción de los servicios el plan contendrá incentivos económicos y morales.

Incentivos individuales	
Económicos	Morales
<p>a. Se reconocerá al empleado mejor evaluado por su jefe y sus compañeros con un bono de supermercado cada tres meses.</p> <p>b. Al empleado con mayor calificación en la evaluación de desempeño. Se tendrá en cuenta la calificación dada el jefe inmediato y se premiará la mayor de todas, con un reconocimiento (Bono de supermercado) y un día de descanso remunerado</p>	<p>a. Obsequio de navidad para cada empleado; y sus hijos menores de 12 años.</p> <p>b. Paseo a un sitio turístico en el marco de la celebración del día del trabajador municipal</p> <p>c. Reconocimiento público al empleado que cumpla años: que consistirá en; una tarjeta de felicitación, un pastel para compartir con sus seres más cercanos. Adicional a lo anterior, cada tres meses en las instalaciones se invitará a los empleados que cumplieron años a un sencillo reconocimiento (no superior a una hora) y entre ellos se rifará un bono de supermercado.</p>
Incentivos grupales	
Económicos	Morales
	<p>a. Estímulo a través de eventos de integración como: fiesta de los servidores municipales, de fin de año (Día de la Familia), fiesta del amor y la amistad, día de la secretaria, Día de la Mujer y hombre, día de la Madre, día del Padre y día de las diferentes profesiones representadas en el nivel como: mecánico, secretarias, barredores, etc.</p> <p>b. Realizar dos tardes lúdicas y/o deportivas, para lo cual el comité de bienestar e incentivos definirá lugar, sitio y actividades a realizar.</p>

- c. Desarrollar un módulo de capacitación sobre motivación la cual lleva por título “Modificación de actitudes y motivación en el trabajo” (VER ANEXO N°8)

Para fortalecer el componente motivación se realiza el siguiente presupuesto:

DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
BONO	Bono al empleado del mes	\$ 50.00	72	\$ 3,600.00	FONDOS PROPIOS
	Bono al empleado con mayor calificación en la evaluación del desempeño	\$ 50.00	6	\$300.00	
OBSEQUIO	Obsequios de navidad para hijos de los empleados	\$ 1.00	1250	\$ 1,250.00	
PASEO	paseo turístico celebración del día del trabajador	\$ 2.00	684	\$1,368.00	
CELEBRACIÓN	Tarjeta de felicitaciones	\$ 0.35	678	\$ 237.30	
	Pastel	\$ 10.00	678	\$6,780.00	
	Bono que se rifara en el convivio trimestral	\$ 50.00	4	\$200.00	

	Refrigerio que se dará en el convivio trimestral	\$ 0.80	684	\$ 547.20	
CAPACITACIÓN DE MODIFICACIÓN DE ACTITUDES Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	Gasto de la capacitación asumida por INSAFORD 90%	N/A	N/A	\$3,168.90	
	Gasto de la capacitación asumida por la municipalidad 10%	N/A	N/A	\$352.10	
REFRIGERIO	Refrigerio para los participantes de la capacitación	\$0.60	680	\$ 480.00	
<b>TOTAL</b>				<b>\$18,283.50</b>	

La municipalidad asumirá el 10% de los gastos de capacitación como se indica en el presupuesto anterior además del refrigerio que se les dará a los participantes siendo la inversión de la municipalidad de \$832.10

### **11. Infraestructura física**

Los empleados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango afrontan necesidades entre ellas se pueden mencionar cambios en infraestructura, mobiliario y equipo y la implementación de medidas de seguridad que cumplan con el fin de proteger a los colaboradores de la institución, por tal razón se sugieren las siguientes medidas para mejorar su rendimiento y desarrollo de sus actividades

## **DESECHOS SÓLIDOS**

La infraestructura con la que ha sido construido el plantel de desechos sólidos presenta deterioro total esto genera riesgos laborales en los empleados.

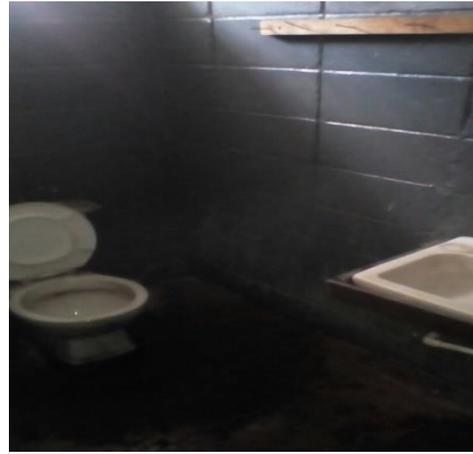
Por tanto, se recomienda que se edifique con materiales adecuados brindando seguridad al personal que labora en el área.



## **MEJORAR EL ÁREA DE DESCANSO DEL PERSONAL DEL CAM.**

Debido a que existen jornadas largas con carga de estrés y la necesidad en algunos casos que los agentes municipales realicen horas extra en su trabajo el departamento del CAM debe contar con un área apta para el descanso de los agentes

- a) se recomienda crear una sala de descanso que incluya sofás reclinables, televisores y centro de entretenimiento, además de incluir cocina, microonda y refrigeradora en la que puedan guardar sus alimentos.
- b) Por el tipo de trabajos que efectúan se sugiere renovar y dotar un gimnasio y programas con los que los agentes se mantengan en forma y puedan desestresarse.
- c) Se sugiere remodelar la infraestructura de los servicios sanitarios contando con la higiene adecuada de los colaboradores.



### **ÁREAS DE COMEDOR EN LOS DEPARTAMENTOS DE DESECHOS SÓLIDOS, ESPACIOS PÚBLICOS Y CEMENTERIOS.**

Se recomienda un espacio para que los empleados puedan ingerir sus alimentos en un ambiente cómodo e higiénico que cuente con sillas, mesas, televisión,

microondas y refrigeradoras, además cada área contará con lavamanos, jabón líquido, alcohol gel para la prevención de enfermedades estomacales.

## **CEMENTERIO**

En el cementerio central se necesita que realicen una oficina que cuente con aire acondicionado, mobiliario y equipo además de proporcionar a los empleados de las herramientas necesarias para salvaguardar la seguridad, debido a que donde ahora se encuentra el personal es el espacio que funcionaba como morgue y ahí se encuentran restos humanos causando incomodidad en el personal.

Presupesto para realizar el estudio de factibilidad para mejorar la infraestructura física de la miunicipalidad

DESCRIPCION DE LA OBRA	COSTO DEL ESTUDIO DE PRE INVERSION DE LOS PROYECTOS	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO
MODIFICACION A LAS INSTALACIONES DE DESECHOS SOLIDOS	\$7,000.00	Fondos propios
RENOVACION DE LAS INSTALACIONES DEL CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS		
CONSTRUCCIONAREA DE COMEDOR ESPACIOS PUBLICOS		
CONSTRUCCION DE AREA DE COMEDOR CEMENTERIOS		

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para implementar el modelo de clima organizacional es necesario implementar algunas actividades que contribuyan para su realización mejorando los procesos y el ambiente para su talento humano.

Recursos humanos

Para desarrollar el modelo de clima organizacional la institución deberá contar con la participación y colaboración de su personal.

Las diferentes estrategias serán desarrolladas y asignadas al personal del departamento de recursos humanos, seleccionando a las personas más calificadas para desarrollar las estrategias recomendadas. Por lo tanto, no se incurrirá en más gastos que el salario que actualmente recibe el personal.

#### Recursos materiales

Para la implementación del modelo de clima organizacional es necesario contar con los recursos mencionados a continuación:

Seis pizarrones uno para cada área perteneciente en el nivel operativo para colocar los banners

Papelería y lapiceros para realizar la guía de evaluación.

Proyector para realizar los diferentes módulos del programa de capacitación

Material impreso para el desarrollo del programa de capacitación

Computador

Trofeos y medallas para obsequiar a los ganadores de los torneos deportivos.

Uniformes deportivos pelotas de futbol y rehidratación para realizar los torneos.

#### Recursos financieros

Para la ejecución del modelo de clima organizacional se requiere invertir en los materiales mencionados en el numeral anterior además se deberá contar con capital para los imprevistos que se puedan presentar durante la aplicación del modelo.

Se efectuará un estudio previo para presupuestar el monto total de los proyectos y su factibilidad, el estudio estará financiado con fondos propios del municipio con un costo de \$7,000.

Cada proyecto será realizado con fondos propios de la municipalidad.

## E. PRESUPUESTO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>COMPONENTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>	Difusión de la filosofía organizacional, estructura organizativa e instrumento de medición del clima	\$393.36
<b>RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD</b>	papelería e impresiones para la elaboración del calendario de trabajo	\$118.00
<b>RECOMPENSA</b>	Difusión para dar a conocer el manual retributivo	\$ 48.00
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	módulo de capacitación de relaciones interpersonales	\$3,389.00
<b>CONFLICTOS</b>	Módulo de capacitación de resolución y manejo de conflicto	\$3,676.00
<b>SATISFACCIÓN</b>	Impresión de plan de carrera	\$10.00
<b>LIDERAZGO</b>	Modulo 1 de capacitación de Liderazgo	\$5,782.78
<b>MOTIVACION</b>	programa de incentivos	\$18,283.50
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Realizar remodelación y construcción de nuevas oficinas	\$7,000.00
<b>Totales</b>		<b>\$38,673.64</b>

## F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Detalle de actividades y el tiempo en que se ejecutará y se hará las gestiones pertinentes durante el segundo semestre del año 2017 para poner en marcha el modelo de clima organizacional para el nivel operativo de la alcaldía.

Las capacitaciones se sugiere realizarlas los días sábados en jornadas de 8:00 a.m. a 12 m.d. siendo el área de recursos humanos quien tome la mejor opción para llevarlas a cabo.

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento al jefe de recursos humanos		■																		
Entrega de carpetas con información a cada jefe del nivel operativo			■																	
Análisis de la propuesta				■																
Colocación de rótulos de filosofía y estructura organizacional en cada área del nivel operativo						■	■													
Llevar a la práctica la guía de evaluación									■	■										
Realizar capacitación "Relaciones interpersonales"											■									
Desarrollar capacitación "Manejo y Resolución de conflictos"												■								
Presentación del Plan de Carrera													■							
Impartir capacitación "Liderazgo"														■						
Desarrollo de capacitación "Modificación de actitudes y motivación en el trabajo"															■					
Evaluación de clima organizacional																■	■			

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Brunet Luc, El Clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias, 1ª Edición Editorial Trillas

Castillo, M., Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: MC Graw Hill

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “El capital de las organizaciones” 3ª Edición.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “El capital de las organizaciones” 8ª edición

Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional,

Clotilde Tomasa López de Zetino Reseña históricas de la ciudad de Soyapango

Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros “Propuesta de un sistema de control interno en la alcaldía municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán” UES septiembre de 2010

Franklin Enrique, Krieger Mario Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina México Pearson 1ª Edición 2011.

Gaito Horacio, Fronti Inés Administración de Recursos Humanos

Gan Bustos Federico, Berbel Giménez Gaspar Manual de Recursos Humanos UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2007

García Edel y Guzmán, Clima Organizacional. CIEA, 2007

Goleman, Daniel, Inteligencia emocional, Vergara, México, 2000. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

Gómez, L. (2011). Protocolo y Módulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.

Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mc Graw Hill, 5ª edición

Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10ª. Edición, 2004

Rodríguez Mancilla Darío. Diagnostico Organizacional, 6ª Edición, alfaomaga grupo editorial S.A de C.V 2005

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F

Rousseau, D.M. (1988), The Construction of climate in organizational, in C.I. Coer y I. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology.

Rousseau, D. M. The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed) Organizational climate y culture, San francisco Jossey-Bass

Suárez, R. (1983). Hombres y Empresas. Una visión psicosociológica de la administración. México: Trillas.

Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar

Zuluaga, M., Giraldo, M. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 2001.

**LEYES**

Asociación Salvadoreña para la Promoción de las Ciencias Sociales y Administración (ASCIA)., Ley de la Carrera Administrativa Municipal comentada

Código Municipal Decreto Legislativo N°274, Diario Oficial N°23, Tomo N°290 publicado el 31 de enero de 1986

Constitución de República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, Diario Oficial N°Z34, Tomo N°281 publicado el 16 de diciembre de 1983.

Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N°534 Diario Oficial N°70, Tomo N°391, publicado el 08 de abril de 2011.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, Diario Oficial N°88, Tomo N°347 publicado 15 de mayo de 2000.

Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N°74, Diario Oficial N°176, Tomo N°300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños Decreto Legislativo N°732, Diario Oficial N°18, Tomo N°322, publicado el 26 de enero de 1994

Ley de Ética Gubernamental Decreto Legislativo N°873, Diario Oficial N°229, Tomo N°393, publicado el 07 de diciembre de 2011

Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N°1039, Diario Oficial N°103, Tomo N°317 publicado el 26 de mayo de 2006

Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N°86, Diario Oficial N°242, Tomo N°313, publicado el 21 de diciembre de 1991

Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Soyapango departamento de San Salvador, Decreto N°14 dado por la corte de cuentas de la república Tomo N°375, Diario Oficial N°108, publicado el 14 de mayo de 2007.

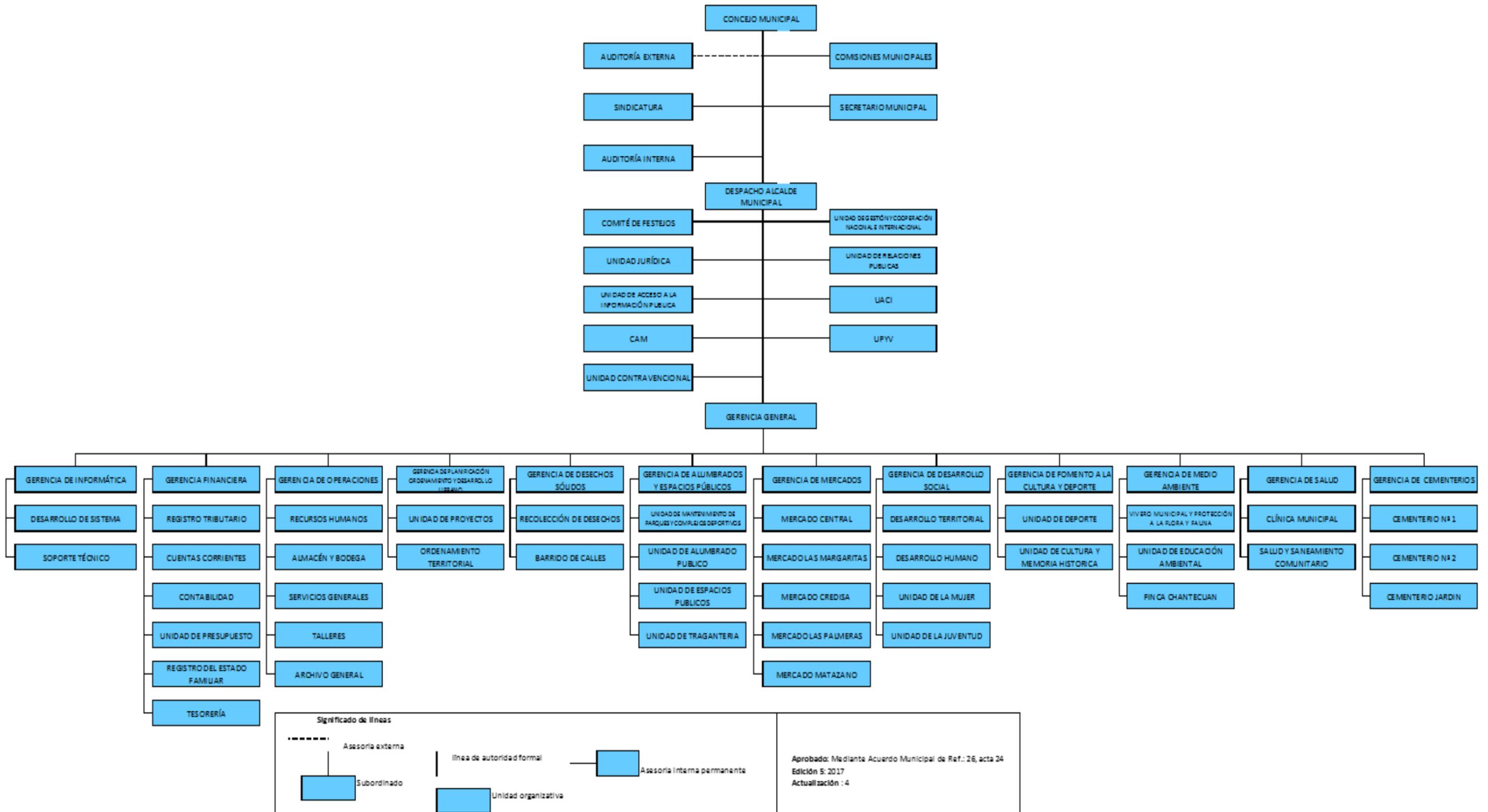
**OTROS**

Plan estratégico institucional de Soyapango 2010-2025

[www. alcaldiaesoyapango.gob.s.v](http://www.alcaldiadesoyapango.gob.s.v)

# Anexos

**Anexo 1. Organigrama de la  
alcaldía municipal de  
Soyapango**



**Anexo 2. Cuestionario  
dirigido a los empleados del  
nivel operativo de la  
alcaldía municipal de  
Soyapango**



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR.

**OBJETIVO:** Recolectar información que sea de utilidad para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organizacional y realizar un diagnóstico que sustente las estrategias a implementar en la temática en estudio.

**Indicaciones:** Favor, complete el siguiente cuestionario y marque con una "x" la opción que le parezca más indicada, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Área a la que pertenece:

CAM \_\_\_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_\_\_ Espacios Públicos \_\_\_\_\_ Cementerios \_\_\_\_\_

Mercados \_\_\_\_\_ Cultura y Deporte \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa:

Meses \_\_\_\_\_ 1 años \_\_\_\_\_ 2 años \_\_\_\_\_ más \_\_\_\_\_

COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nº		SI	NO
1	¿Evalúan el ambiente de trabajo en su institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce y se identifica con la misión y visión de la alcaldía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Conoce los objetivos de la alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Conoce la estructura organizativa de la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## COMPONENTE II: RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD

6	¿Realiza sus actividades en el tiempo establecido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Respetas las decisiones de su superior, aunque no esté de acuerdo con ellas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Recibe un buen trato por parte de sus jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿El grupo de trabajo se dedica al logro de metas del departamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se siente parte del equipo de trabajo en el departamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Dentro de la institución, se siente importante y valioso como persona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Se siente respaldado por esta organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## COMPONENTE III: RECOMPENSA

13	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿Recibe su pago en forma oportuna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Tiene estabilidad laboral en la alcaldía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Las prestaciones que tiene dentro de la institución son de acuerdo a la ley?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿La institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES

19	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	¿Considera que el tipo de relaciones de trabajo que existe entre sus compañeros está basada en la honestidad, el respeto y lealtad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	¿Entre sus compañeros de trabajo existen que problemas afecten la integridad de las personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	¿Considera que el clima organizacional que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	¿Siente que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es el adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMPONENTE V: COOPERACIÓN

26	¿Considera que en su área se practican el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	¿Colabora con las actividades que se realizan en el área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	¿En el área de trabajo, la jefatura promueve la confianza y colaboración incondicional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	¿Mantienen una motivación constante entre el equipo de trabajo para conseguir las metas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	¿Ha recibido enseñanza por parte de su jefe de procedimientos nuevos en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMPONENTE VI: CONFLICTOS

31	¿Existen conflictos entre sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	¿Considera que los problemas entre compañeros son resueltos por los jefes de manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	¿Considera que los problemas que se generan en el área de trabajo afectan su rendimiento y la imagen de la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMPONENTE VII: SATISFACCIÓN

34	¿Se siente integrado en la Institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	¿Su puesto de trabajo está relacionado con la experiencia laboral que usted posee?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	¿Siente usted que es valorado(a) y respetado(a) y que su opinión es importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	¿Considera usted que el sueldo, prestaciones, ascensos que la institución les retribuye llena sus expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	¿Considera que existe igualdad de género en el trato y las prestaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	¿Es satisfactoria la relación con su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	¿Tiene la autoridad y la responsabilidad necesarias para realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMPONENTE VIII: COMUNICACIÓN

42	¿Existe una buena comunicación con su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	¿Se le comunica a tiempo sus actividades a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	¿La empresa cuenta con canales de comunicación (cartas, memorándum, circulares y otros) adecuados para mantenerlos informados de cualquier novedad que afecte su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	¿El jefe del área, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	¿El jefe del área siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMPONENTE IX: LIDERAZGO

48	¿Considera que al momento de delegar funciones existe confianza y respeto entre jefe-empleado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	¿Su jefe escucha y toma en cuenta sus decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	¿El jefe se involucra en el trabajo que realizan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de controlar a su grupo de colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	¿Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPONENTE X: MOTIVACIÓN

55	¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	¿Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	¿En la organización se preocupan por el desarrollo profesional y personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	¿Considera que el rendimiento laboral afecta a su salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	¿Siente que cuando se reconoce su capacidad, esfuerzo y dedicación; esto le motiva a realizar mejor el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	¿Considera usted que cuando se le sanciona baja su rendimiento laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPONENTE XI: INFRAESTRUCTURA FÍSICA

61	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	¿Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	¿La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	¿Esta organización entrega a los empleados los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 3. Guía de entrevista  
realizada a los diferentes  
jefes del nivel operativo de  
la alcaldía**



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: \_\_\_\_\_

¿Evalúan el clima organizacional en la institución?

Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?

¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?

¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?

¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?

¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?

¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?

¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?

¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?

¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?

¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?

¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?

¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?

# **Anexo 4. Guía de observación**



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



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM\_\_\_\_ Desechos sólidos\_\_\_\_ Espacios Públicos\_\_\_\_  
 Cementerios\_\_\_\_ Mercados\_\_\_\_ Cultura y Deporte\_\_\_\_

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con herramientas según su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con equipo de protección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico es seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Otras observaciones:**

---



---



---

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios Sanitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lugar para poder ingerir los alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zona verde o de recreo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clínica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Otras observaciones:**

---



---



---

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)			
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución			

**Otras observaciones:**

---



---



---

**Anexo 5. Entrevista  
realizada a los diferentes  
jefes del nivel operativo de  
la alcaldía de Soyapango**



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: Dpto. de desechos sólidos, Licda.

Patricia Zeledón

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 248 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ Si, se hacen evaluaciones cada tres meses de forma verbal no escrita, para buscar solución a problemas presentados entre los empleados o en el área de trabajo. Además de evaluar la responsabilidad, iniciativa, compromiso, disciplina y trabajo en equipo dentro del departamento.

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ Si, Por el nivel de escolaridad que presentan en el departamento, se hace un poco difícil que entiendan, aunque se trata de explicar claramente cuál es la misión, visión y objetivos.

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ Totalmente, aunque en ocasiones a los empleados no se les brindan las herramientas necesarias para realizar su trabajo, ellos tienen compromiso para cumplir con sus funciones

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ En el departamento de desechos sólidos se trabaja por grupos de cinco integrantes, se busca que coincidan entre ellos, los que no se logran adaptar a los grupos se realizan cambios si todos los integrantes están de acuerdo y se le busca un nuevo grupo de trabajo en el que él se adapte mejor.

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Si, ellos han trabajado muchos tiempos juntos y esto les permite tener un compañerismo entre ellos.

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ No, porque las bromas entre el personal son pesadas, existe participación en sindicatos lo cual muchas veces genera problemas, aunque no de índole personal. Hay denigración hacia la mujer con comentarios o rumores y se presentan falta de respeto a las personas homosexuales.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, en la institución se ofrece oportunidades de superación, se apoya a los más jóvenes para continúen con sus estudios y esto les permita optar por un mejor puesto de trabajo dentro del departamento y se hacen promociones internas.

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se realizan capacitaciones a cerca de los derechos de la mujer, en el departamento se da el problema de que muchos empleados son alcohólicos por lo que se está trabajando en implementar sesiones de alcohólicos anónimos para brindar apoyo a los empleados.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Se pagan horas extras a los empleados que más lo necesitan en domingos, aunque se van turnando, pero se da prioridad a los que más necesidad tienen. Compartir entre compañeros en convivios o celebraciones en días especiales, además de integrar a todos los empleados.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ Si, son importantes porque permiten tener un mejor clima dentro del departamento.

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ Si, este es uno de los departamentos en que más afectan por el manejo de los desechos sólidos presentan un mayor riesgo para los empleados, la institución ha brindado campañas de vacunación contra la influenza y el tétano. Se han presentado casos de problemas en la visión por los gases.

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, aunque muchas veces los influyen negativamente sobre los empleados nuevos.

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ El 85% de los trabajadores cooperan, por lo que creería que el ambiente es muy bueno.

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ Si, por que la institución les da prestaciones de ley y además les proporciona un seguro de vida.

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ No, debería de hacerse una nivelación salarial, porque no hay equidad en los salarios.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ Si, pero los procesos de litación son muy burocráticos y no permite entregar las herramientas a tiempo como uniformes, zapatos y mantenimiento a los camiones.



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: CAM, Lic. Oscar Cerna

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 217 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ No, lo ideal sería realizarlo una vez al año. Pero se trata de tener una relación cercana con los empleados.

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

R/ Por la cantidad de colaboradores que se tiene

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ No, el departamento cuenta con su propia misión y visión, pero se encuentra en las oficinas centrales

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ No, aunque se cuenta con personal que tiene iniciativa propia, alrededor de un 30% de los trabajadores está comprometido con su trabajo.

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ Los procedimientos se realizan de forma organizada y coordinada en equipos.

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Regular, se presentan problemas de índole político y la existencia de sindicatos, y los trabajadores no logran separar esos aspectos con lo laboral.

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ Si, por que existe un reglamento interno que se debe de respetar.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, actualmente se está creando un plan de grados policiales.

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se realizan actividades de celebraciones en fechas especiales, excursiones, convivios, en los que los trabajadores pueden compartir entre ellos.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Felicitaciones y reconocimientos por los logros obtenidos y se conceden licencias, es decir días de descansos.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ Si, son importantes.

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ No.

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, aunque se debe de mejorar en algunos aspectos.

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ Regular

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ No

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ No, los salarios no van de acuerdo a los esfuerzos que el personal realiza.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ No, existen dificultades con el equipamiento y las instalaciones no son las adecuadas para que realicen las actividades.



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: Espacios públicos, Ing. Oscar Hernández

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 92 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ No

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

R/ Porque en el sistema gubernamental como local se han descuidado del manejo de personal.

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ No, porque no hay un plan estratégico de conciencia laboral

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ Un 80% de los empleados está comprometido con el trabajo.

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ Todas las actividades se realizan en equipo distribuyendo las tareas entre ellos.

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Si

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ Si.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, hay promociones y categorización con salarios, capacitaciones y asensos

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se realizan actividades como torneos de futbol, rotación de horarios y oportunidad de estudiar.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Felicitaciones e informes de los logros obtenidos en reuniones y convivios.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ Si, son importantes, los incentivos no económicos a veces son más importantes porque motivan a realizar mejor el trabajo.

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ Si, se presentan riesgos, pero se cuentan con medidas preventivas y equipo de protección.

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si.

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ Como en todo lugar las opiniones están divididas.

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ No, la alcaldía no está en su mejor momento y se da el equipo fuera de tiempo, pero se hace lo posible para entregar lo necesario.

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ No.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ No, existen dificultades con el equipamiento y las instalaciones no son las adecuadas para que realicen las actividades.



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: Cultura y Deporte, Licda. Jeaneth Álvarez

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 21 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ No

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

R/

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ Si, en el área todos manejan la misma misión a pesar de tener diferente ideología política.

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ Un 80% de los empleados está comprometido con el trabajo.

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ Hay turnos para poder apoyar las diferentes actividades que se realizan. En el área de deportes cada mes se celebran a los cumpleaños.

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Dos o tres no se sienten parte, pero la mayoría sí.

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ Si, hay un respeto.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, se promueve personas de esta área a otras áreas.

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se hacen felicitaciones, transmitir los logros obtenidos y se hacen celebraciones para los grupos a cargo.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Nunca se han hechos económicos porque crean rivalidad.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ No.

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ A veces

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, las prestaciones que se tienen son buenas además se entrega un bono tres veces al año.

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ Bueno

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ Solo la inseguridad social, pero se acomodan donde ellos puedan movilizarse con seguridad.

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ Si, porque se dan las prestaciones de ley y se dan bonos de tres veces al año.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ No, la alcaldía no está en su mejor momento y se da el equipo fuera de tiempo, pero se hace lo posible para entregar lo necesario



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: Cementerios Sr. Adán Rosales

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 23 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ No

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ Si, Porque se habla de este tema con los empleados.

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ Si, de los 11 que se tienen a cargo tres necesitan un empuje.

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ Con reuniones semanales

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Si, se tiene un buen equipo con diferentes actitudes, pero se trabaja en equipo

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ En un 90% si, pero siempre se presentan algunos problemas.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, se incentiva a los más jóvenes a seguir estudiando para mejorar su calidad de vida.

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se realizan cenas navideñas y convivios.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Se les dan bonos tres veces al año, aunque los recursos de la municipalidad no son altos.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ Si tanto los económicos como los morales

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ Si, hay emanación de gases debido a la descomposición de los cuerpos y es un poco hostil trabajar en ese ambiente por lo tanto las oficinas deben de ser remodeladas porque se trabaja prácticamente en la morgue del cementerio.

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Depende de quien la dirija, y lo bueno es relativo muchas veces no se exige el cumplimiento de objetivos

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ Muy bueno siempre se cumplen con las actividades programadas.

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ No del todo, pero están conscientes de que hacen faltan recursos.

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ Si, nunca se han presentados inconvenientes en ese sentido.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ En parte, se les brinda lo más necesarios para realizar su trabajo, pero no se cumplen en un 100%



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



Guía de entrevista dirigida al jefe de: Mercados Lcda. Rosa Alba Chávez

**Objetivo:** Recolectar información que sea referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

Número de empleados a su cargo: 77 colaboradores.

**¿Evalúan el clima organizacional en la institución?**

R/ No, solo se evalúa el desempeño cada seis meses.

**Si su respuesta anterior fue negativa ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

Por la cantidad de personal que se tiene, pero se les brinda el tiempo para escuchar sus opiniones y el de motivarlos, porque esto permite un mejor desempeño, aunque afecta el desarrollo de las actividades; pero para realizar un buen trabajo s comienza por solucionar los problemas o las necesidades del personal para brindar un mejor servicio al cliente.

**¿Considera que los objetivos, misión y visión de la institución son claros para todos los empleados?**

R/ No todos seria de explicar

**¿Observa usted que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la institución?**

R/ La mayoría sí.

**¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el área en que se desempeña?**

R/ Se realizan reuniones permanentes con los administradores de los diferentes mercados.

**¿Percibe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

R/ Si, aunque se presentan problemas de forma verbal, pero son corregidos.

**¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

R/ No, porque las bromas entre el personal son pesadas, existe participación en sindicatos lo cual muchas veces genera problemas, aunque no de índole personal. Hay denigración hacia la mujer con comentarios o rumores y se presentan falta de respeto a las personas homosexuales.

**¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?**

R/ Si, en la institución se ofrece oportunidades de superación, se apoya a los más jóvenes para continúen con sus estudios y esto les permita optar por un mejor puesto de trabajo dentro del departamento y se hacen promociones internas.

**¿Qué medidas lleva a cabo el área en que se desempeña para mantener motivado a su personal?**

R/ Se realizan capacitaciones a cerca de los derechos de la mujer, en el departamento se da el problema de que muchos empleados son alcohólicos por lo que se está trabajando en implementar sesiones de alcohólicos anónimos para brindar apoyo a los empleados.

**¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Se pagan horas extras a los empleados que más lo necesitan en domingos, aunque se van turnando, pero se da prioridad a los que más necesidad tienen. Compartir entre compañeros en convivios o celebraciones en días especiales, además de integrar a todos los empleados.

**¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ Si, son importantes porque permiten tener un mejor clima dentro del departamento.

**¿Existen factores ambientales que afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ Si, este es uno de los departamentos en que más afectan por el manejo de los desechos sólidos presentan un mayor riesgo para los empleados, la institución ha brindado campañas

de vacunación contra la influenza y el tétano. Se han presentado casos de problemas en la visión por los gases.

**¿Cree que la alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, aunque muchas veces los influyen negativamente sobre los empleados nuevos.

**¿Cómo considera usted que calificarían los empleados el ambiente de trabajo que se les brinda?**

R/ El 85% de los trabajadores cooperan, por lo que creería que el ambiente es muy bueno.

**¿Considera usted que los empleados están satisfechos con la seguridad del ambiente de trabajo que la institución le brinda?**

R/ Si, por que la institución les da prestaciones de ley y además les proporciona un seguro de vida.

**¿Cree que los empleados se sienten bien recompensados por los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos de la empresa?**

R/ No, debería de hacerse una nivelación salarial, porque no hay equidad en los salarios.

**¿Se les brinda a los empleados las herramientas y equipo de protección necesarios para realizar su trabajo?**

R/ Si, pero los procesos de litación son muy burocráticos y no permite entregar las herramientas a tiempo como uniformes, zapatos y mantenimiento a los camiones.

**Anexo 6. Guía de  
observación en las  
diferentes áreas del nivel  
operativo de la alcaldía  
municipal de Soyapango.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM   X   Desechos sólidos        Espacios Públicos         
 Cementerios        Mercados        Cultura y Deporte       

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección	X	
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro		X

**Otras observaciones:**

Se recorrieron las instalaciones de donde parten los distintos grupos hacia los diferentes puntos del municipio de Soyapango, en el lugar mencionado no se observó afiches de la filosofía del departamento.

Las distintas cuadrillas tienen turnos rotativos diurnos y nocturnos, se desplazan hacia lugares inseguros muchas veces por lo que se puede aludir que están en constante peligro.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo			X	
Servicios Sanitarios				X
Lugar para poder ingerir los alimentos				X
Zona verde o de recreo		X		
Infraestructura de la institución				X
Clínica				X

**Otras observaciones:**

La ruta a seguir para poder llegar a las instalaciones del departamento no es tan accesible.

Los servicios sanitarios están en mal estado

No cuentan con un lugar para poder ingerir sus alimentos

No se observa un lugar donde los puedan atender al sufrir accidente leves, ni está visible un botiquín de primeros auxilios.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)		X	
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades		X	
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)	X		
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución	X		

**Otras observaciones:**

Los grupos de trabajo interactúan y se relacionan

No se observó al personal en sus posiciones establecida ya que al momento de realizar esta investigación se llegó al lugar de donde parten los grupos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_ Desechos sólidos X Espacios Públicos \_\_\_  
 Cementerios \_\_\_ Mercados \_\_\_ Cultura y Deporte \_\_\_

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección		X
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro		X

**Otras observaciones:**

Al llegar a las instalaciones de donde parten las cuadrillas no se observó afiches que sean referentes a la filosofía del departamento.

Las tareas se ejecutan en todas las colonias que comprende el municipio de Soyapango por lo que no cuentan con un espacio físico determinado.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo	X			
Servicios Sanitarios				X
Lugar para poder ingerir los alimentos				X
Zona verde o de recreo				X
Infraestructura de la institución			X	
Clínica			X	

**Otras observaciones:**

No se cuenta con servicios sanitarios higiénicos y su mayoría están en mal estado.

No se cuenta con medidas de salubridad para poder ingerir alimentos dados que no se observa un lugar en donde puedan realizar esta actividad indispensable.

No cuentan con un lugar de esparcimiento, los empleados toman la acera que se encuentran fueran de las instalaciones como zona de recreación.

Las instalaciones son pequeñas y deplorables.

No se observó un botiquín en las instalaciones del departamento, la clínica municipal está a 5 minutos del departamento.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)	X		
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)	X		
Nivel observado respecto al cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución	X		

**Otras observaciones:**

El personal que comprende este nivel es de nivel bajo de escolaridad por lo que su comportamiento y su vocabulario no es el adecuado

No se observó al personal en el lugar que ejecuta sus actividades por lo que no se sabe si se distraen.

Las actividades se realizan en grupos previamente seleccionado.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_ Espacios Públicos  X   
 Cementerios \_\_\_ Mercados \_\_\_ Cultura y Deporte \_\_\_

Variables Observables	Si	No
Cuenta con Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección	X	
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro		

**Otras observaciones:**

Se realizó un recorrido por las instalaciones y no se observó los afiches necesarios para dar a conocer la filosofía del departamento

Las actividades que ejecutan los empleados de este departamento se realizan por todas las colonias que comprenden la municipalidad por lo que no se considera un espacio físico seguro.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo			X	
Servicios Sanitarios				X
Lugar para poder ingerir los alimentos		X		
Zona verde o de recreo		X		
Infraestructura de la institución		X		
Clínica				X

**Otras observaciones:**

Las instalaciones del departamento se encuentran en un lugar que es de acceso extraviado.

Los servicios sanitarios se encuentran en mal estado y la cantidad de sanitarios no es el correcto para el personal con que cuenta.

No se observó clínica, si ocurre un accidente laboral no hay botiquín de primeros auxilios.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)		X	
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)			
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución			

**Otras observaciones:**

El personal con que cuenta este departamento es de escolaridad baja por lo que el comportamiento y el vocabulario no es el adecuado.

No se realizó la observación en el lugar que los empleados realizan las actividades por lo tanto no se puede determinar si se distraen.

No se observó si existe la coordinación necesaria para realizar las tareas

Solo se observó el momento en que los grupos llegaban a las instalaciones por esa razón no se puede afirmar si cumplen con su jornada laboral.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_ Espacios Públicos \_\_\_  
 Cementerios  X  Mercados \_\_\_ Cultura y Deporte \_\_\_

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección		
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro		X

**Otras observaciones:**

Se realizaron las visitas a las instalaciones y no se observó carteles o afiches de la filosofía que el departamento impulsa.

No se observó el equipo de protección que utilizan los empleados del departamento

El espacio físico en el que ejecutan las actividades los trabajadores es muy inseguro.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo		X		
Servicios Sanitarios			X	
Lugar para poder ingerir los alimentos				X
Zona verde o de recreo				X
Infraestructura de la institución				X
Clínica			X	

**Otras observaciones:**

No existe un lugar adecuado para que los empleados de este departamento puedan ingerir sus alimentos

No cuentan con un lugar adecuado de esparcimiento que puedan utilizar en el tiempo libre

Las instalaciones no son las adecuadas ya que su oficina es la morgue del cementerio.

No se observó botiquín de primeros auxilios, la clínica de la municipalidad se encuentra a unos 5 minutos de las instalaciones.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			X
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			X
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)	X		
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución	X		



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_ Espacios Públicos \_\_\_  
 Cementerios \_\_\_ Mercados X Cultura y Deporte \_\_\_

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección	X	
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro		X

**Otras observaciones:**

Al momento de realizar el recorrido por las instalaciones se verifico que el departamento no cuenta con carteles o afiches que muestren la filosofía que persigue.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo		X		
Servicios Sanitarios		X		
Lugar para poder ingerir los alimentos			X	
Zona verde o de recreo				X
Infraestructura de la institución		X		
Clínica		X		

**Otras observaciones:**

Los empleados no cuentan con una zona verde

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			X
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			X
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)	X		
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución	X		



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Área a la que pertenece: CAM \_\_\_ Desechos sólidos \_\_\_ Espacios Públicos \_\_\_  
 Cementerios \_\_\_ Mercados \_\_\_ Cultura y Deporte  X

Variables Observables	Si	No
Cuenta Misión, Visión y Valores		X
Cuenta con herramientas según su área	X	
Cuenta con equipo de protección	X	
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme	X	
El espacio físico es seguro	X	

**Otras observaciones:**

El recorrido se realizó por las instalaciones y no se observó carteles ni afiches referentes a la filosofía que persigue el departamento.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo		X		
Servicios Sanitarios			X	
Lugar para poder ingerir los alimentos			X	
Zona verde o de recreo		X		
Infraestructura de la institución		X		
Clínica			X	

**Otras observaciones:**

El departamento no cuenta con un lugar en el que los empleados puedan utilizar para ingerir sus alimentos

No se observó el botiquín de primeros auxilios, la clínica municipal está a 5 minutos del departamento.

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			X
Nivel observado respecto a distraerse de sus actividades			X
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)	X		
Nivel observado respecto cumplimiento con la jornada laboral asignada por la institución	X		

# **Anexo 7. Tabulación de datos**



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

**Datos Generales:**

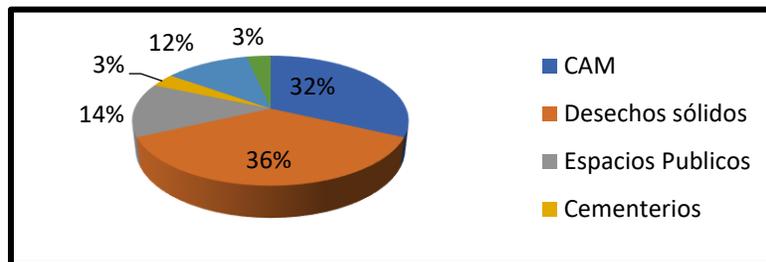
**Área a la que pertenece:**

**Objetivo:** Conocer cuántos empleados de cada área del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango son encuestados.

**Cuadro N°1**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
CAM	38	32%
Desechos sólidos	43	36%
Espacios Públicos	16	13%
Cementerios	4	3%
Mercados	14	12%
Cultura y deporte	4	3%
Total	119	100%

**Gráfico N°1**



**Interpretación:** El área de desechos sólidos se focaliza el mayor número de empleados del nivel operativo de la Alcaldía municipal de Soyapango, en este departamento fue tomada el mayor número de muestras.

## Tiempo de laborar en la empresa

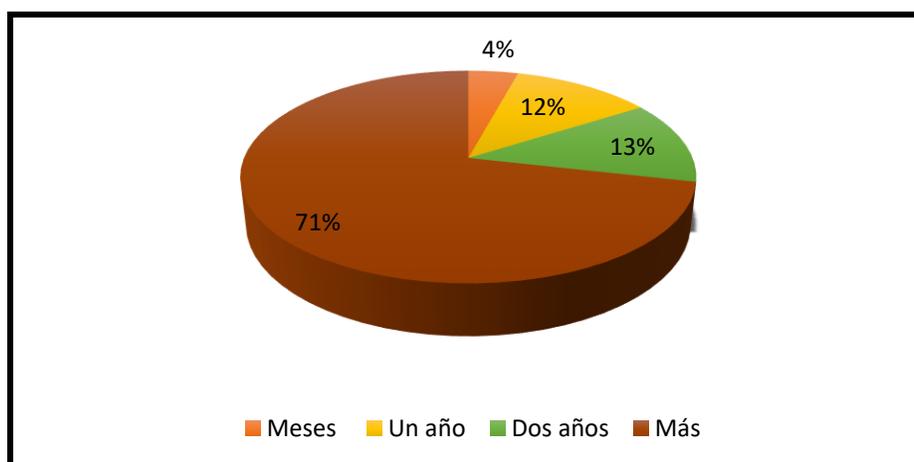
### Objetivo:

Saber el tiempo que llevan laborando en la municipalidad cada uno de los empleados encuestados del nivel operativo de la alcaldía municipal de Soyapango.

Cuadro N°2

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Meses	5	4%
Un año	14	12%
Dos años	15	13%
Más	85	71%
Total	119	100%

Gráfica N°2



**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que dentro de la alcaldía hay estabilidad laboral; ya que la mayoría de empleados tienen más de tres años trabajando en la municipalidad, a pesar de los cambios de gobiernos municipales que se dan.

## COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### Pregunta 1:

¿Evalúan el ambiente de trabajo en su institución?

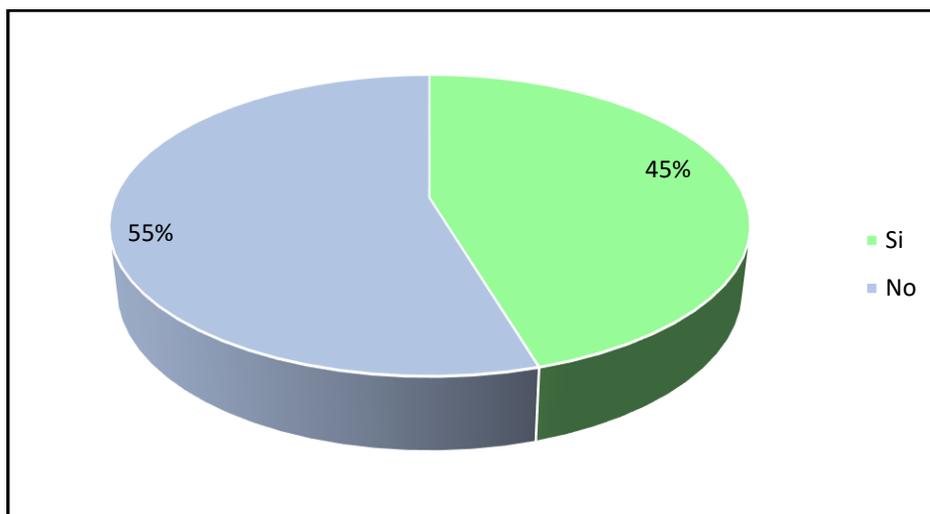
### Objetivo:

Conocer si la institución evalúa el clima organizacional en los trabajadores del nivel operativo

### Cuadro N°3

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	54	45%
No	65	55%
Total	119	100%

### Gráfico N°3



**Interpretación:** No se evalúa el clima organizacional por lo que ha ocasionado que la institución desconozca la percepción que los empleados tienen a cerca de los factores que conforman el ambiente en que se desarrollan.

**Pregunta 2:**

¿Conoce y se identifica con la misión y visión de la alcaldía?

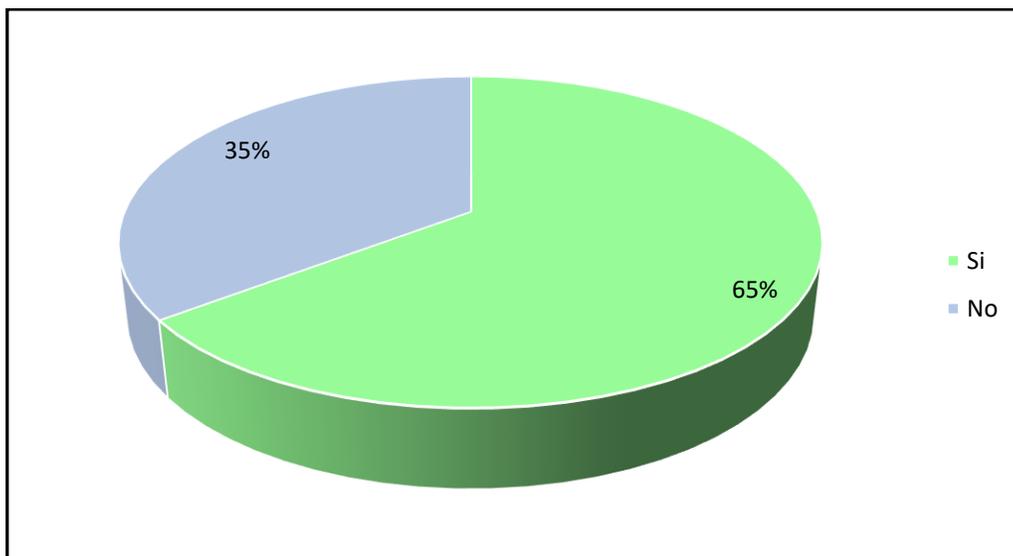
**Objetivo:**

Saber si los empleados de la alcaldía municipal de Soyapango conocen y se identifican la misión y la visión de la institución.

**Cuadro N°4**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	77	65%
No	42	35%
Total	119	100%

**Gráfico N°4**



**Interpretación:** El conocimiento de los empleados de la misión y visión de la organización les permite orientarse al cumplimiento de los propósitos establecidos por la municipalidad y el rumbo donde se dirigen.

**Pregunta 3:**

¿Conoce los objetivos de la alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?

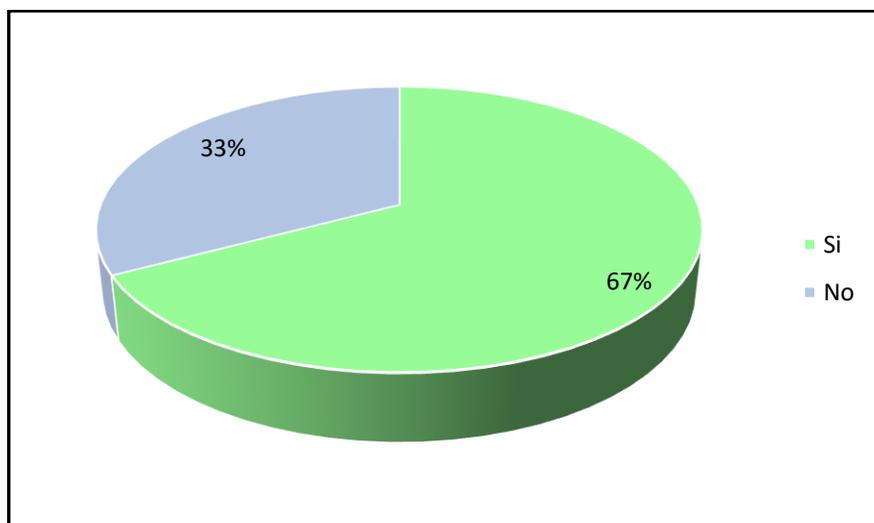
**Objetivo:**

Evaluar si los empleados de la alcaldía se identifican y conocen los objetivos de la institución.

**Cuadro N°5**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	80	67%
No	39	33%
Total	119	100%

**Gráfica N°5**



**Interpretación:** El talento humano se siente identificado y comprometido para alcanzar los objetivos de la institución buscando el bienestar y satisfacción de los pobladores.

**Pregunta 4:**

¿Conoce la estructura organizativa de la institución?

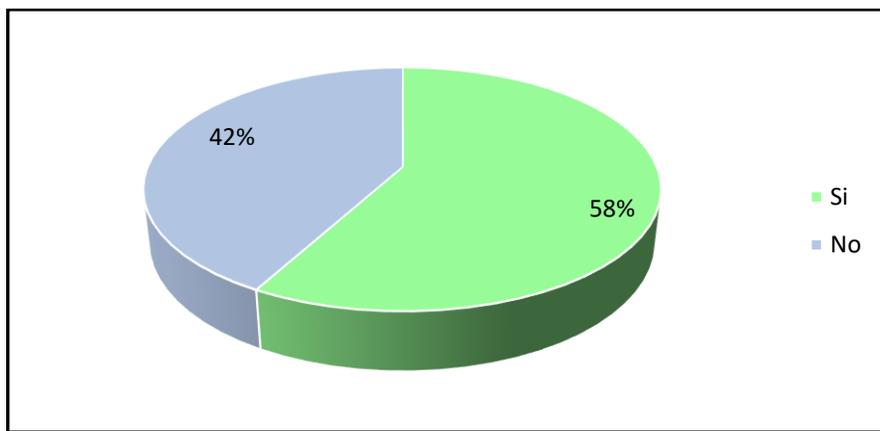
**Objetivo:**

Verificar si los empleados conocen el organigrama y las distintas gerencias y jefaturas de la institución.

**Cuadro N°6**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	69	58%
No	50	42%
Total	119	100%

**Gráfico N°6**



**Interpretación:** Los empleados conocen la estructura organizativa permitiéndoles identificar los niveles de autoridad y responsabilidad existentes, proporcionando mejores servicios mediante un adecuado orden y control.

**Pregunta 5:**

¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?

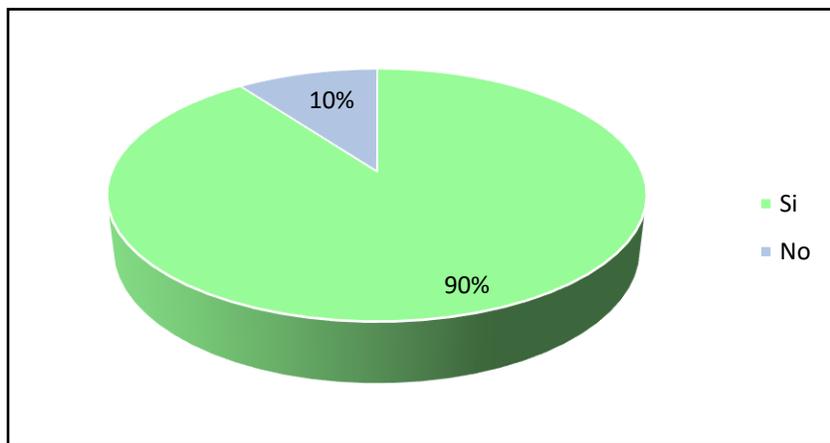
**Objetivo:**

Constatar si los empleados de la institución conocen las actividades que deben de realizar en su trabajo

**Cuadro N°7**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	107	90%
No	12	10%
Total	119	100%

**Gráfica N°7**



**Interpretación:** El personal tiene definidas sus funciones, evitando la duplicidad de tareas y ejecutando sus actividades de forma responsable y en los tiempos establecidos beneficiando a los habitantes.

## COMPONENTE II: RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD

### Pregunta 6:

¿Realiza sus actividades en el tiempo establecido?

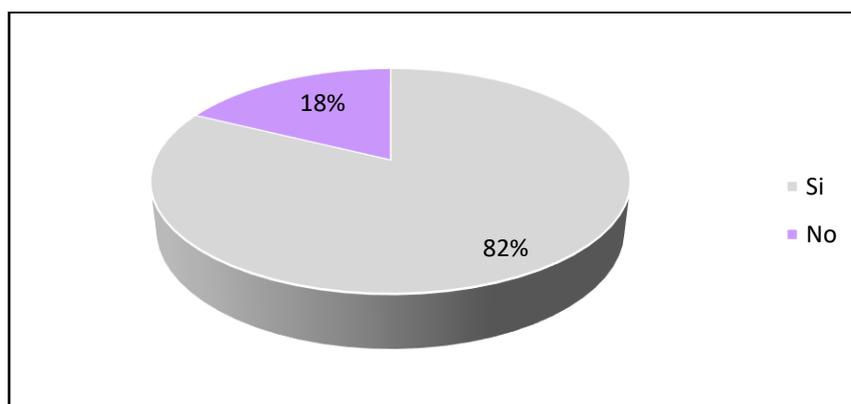
### Objetivo:

Saber si los empleados cuentan con el tiempo necesario para desarrollar sus actividades.

### Cuadro N°8

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	98	82%
No	21	18%
Total	119	100%

### Gráfica N°8



**Interpretación:** Los colaboradores administran eficientemente su tiempo realizando de manera precisa y cronológica las actividades indicadas

**Pregunta 7:**

¿Respetas las decisiones de su superior, aunque no esté de acuerdo con ellas?

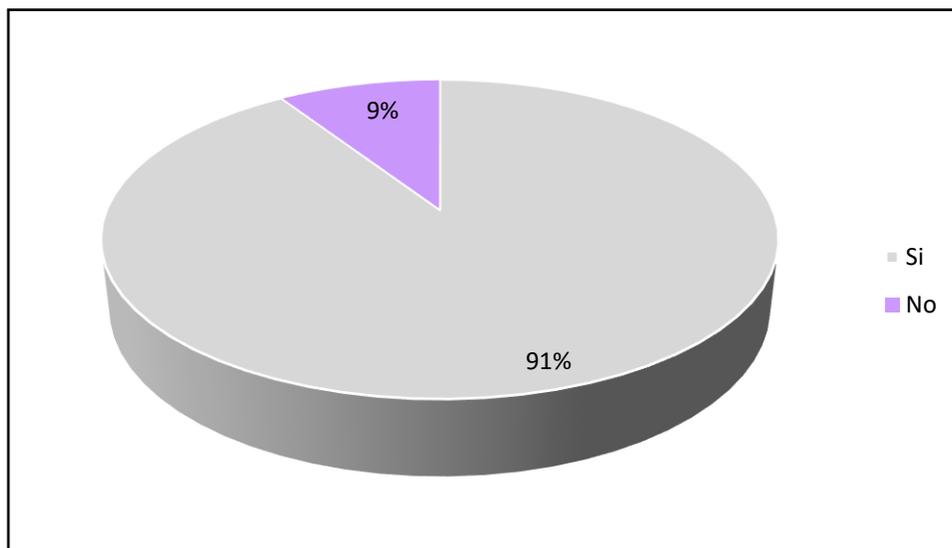
**Objetivo:**

Conocer si los empleados de la municipalidad acatan las órdenes de su jefe aun cuando no está de acuerdo con ellas.

**Cuadro N°9**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	108	91%
No	11	9%
Total	119	100%

**Gráfica N°9**



**Interpretación:** Los empleados encuestados en su mayoría opinan que las jefaturas transmiten sus decisiones a los colaboradores, la actitud que muestran es de respeto al acatar las indicaciones de la dirección.

**Pregunta 8:**

¿Recibe un buen trato por parte de sus jefes?

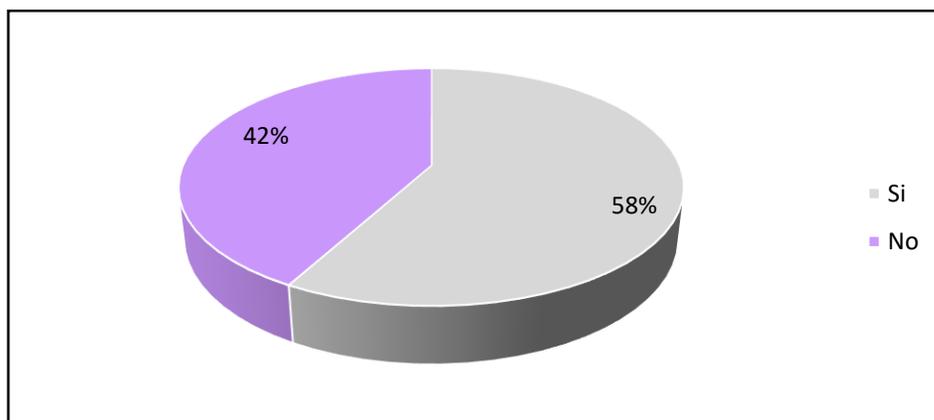
**Objetivo:**

Saber si el personal está de acuerdo con el trato que recibe por parte del jefe.

**Cuadro N°10**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	69	58%
No	50	42%
Total	119	100%

**Gráfico N°10**



**Interpretación:** Los colaboradores consideran que el trato que reciben de los jefes no es el adecuado ocasionando que el ambiente sea desfavorable para la realización de sus actividades. Los jefes delegan las funciones a los supervisores estableciendo ellos los vínculos correctos con sus colaboradores.

**Pregunta 9:**

¿El grupo de trabajo se dedica al logro de metas del departamento?

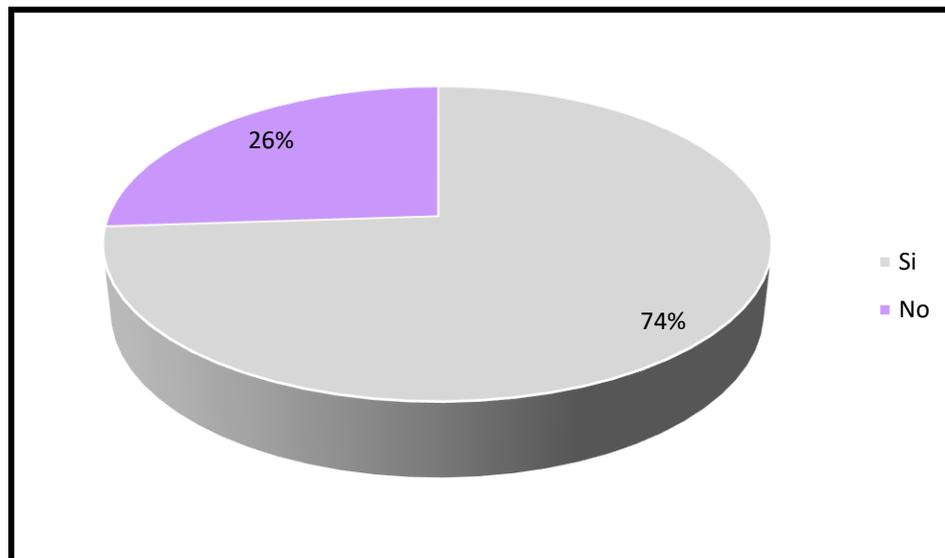
**Objetivo:**

Saber si el grupo trabaja en conjunto para alcanzar las metas del departamento

**Cuadro N°11**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	88	74%
No	31	26%
Total	119	100%

**Gráfico N°11**



**Interpretación:** Los trabajadores de la municipalidad aportan su esfuerzo individual para el logro final del trabajo en grupo generando el alcance de las metas adquiridas como departamento.

**Pregunta 10:**

¿Se siente parte del equipo de trabajo en el departamento?

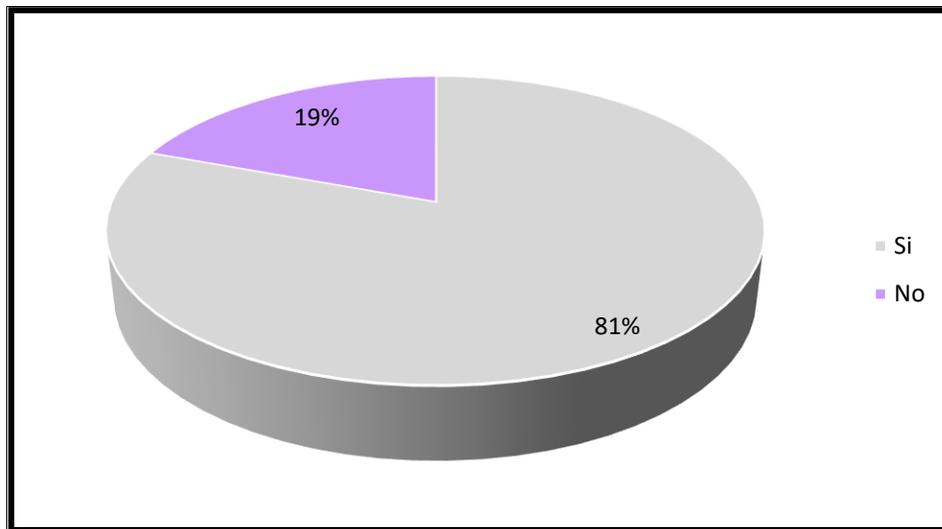
**Objetivo:**

Medir el grado de aceptación de cada colaborador en el equipo de trabajo.

**Cuadro N°12**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	96	81%
No	23	19%
Total	119	100%

**Gráfica N°12**



**Interpretación:** En la municipalidad a pesar de los problemas que surgen los empleados son conscientes de la responsabilidad e importancia del desempeño de sus funciones para lograr los objetivos.

**Pregunta 11:**

¿Dentro de la institución, se siente importante y valioso como persona?

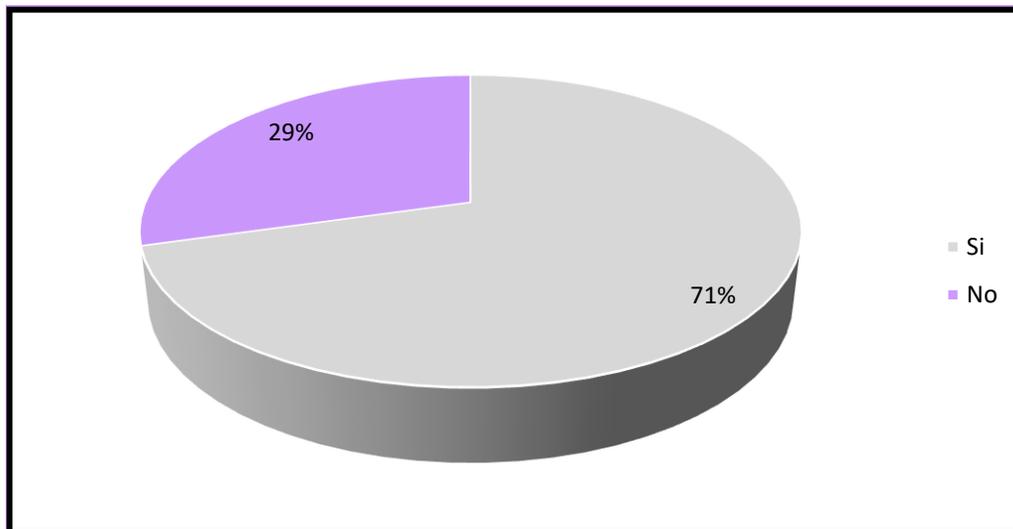
**Objetivo:**

Saber si los empleados sienten que la institución les da el valor e importancia como persona.

**Cuadro N°13**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	84	71%
No	35	29%
Total	119	100%

**Gráfica N°13**



**Interpretación:** Las actividades que realiza cada trabajador juegan un papel fundamental para alcanzar las metas propuesta por cada uno de los departamentos en su mayoría sienten que son importantes para la organización y se sienten valorados como persona.

**Pregunta 12:**

¿Se siente respaldado por esta organización?

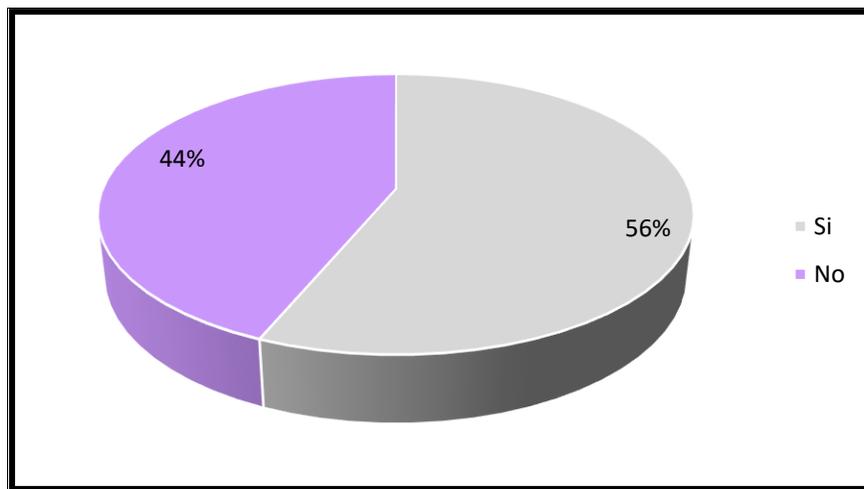
**Objetivo:**

Conocer si la institución les da el respaldo necesario a los empleados

**Cuadro N14**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	67	56%
No	52	44%
Total	119	100%

**Gráfico N°14**



**Interpretación:** El talento humano de la institución carece de apoyo por parte de la dirección, afectando el desarrollo de las actividades y el rendimiento del personal del nivel operativo.

### COMPONENTE III: RECOMPENSA

#### Pregunta 13:

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

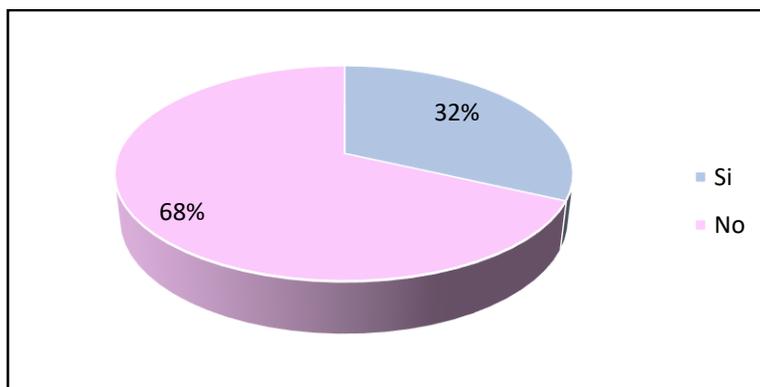
#### Objetivo:

Saber si el empleado siente que el salario que recibe es justo y cubre sus necesidades.

Cuadro N°15

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	38	32%
No	81	68%
Total	119	100%

Gráfica N°15



**Interpretación:** Los empleados consideran que la remuneración no va acorde a las funciones, conocimientos, habilidades ni al puesto que ejercen, lo que origina molestias en el personal y bajo rendimiento de estos al no contar con una remuneración adecuada.

**Pregunta 14:**

¿Recibe su pago en forma oportuna?

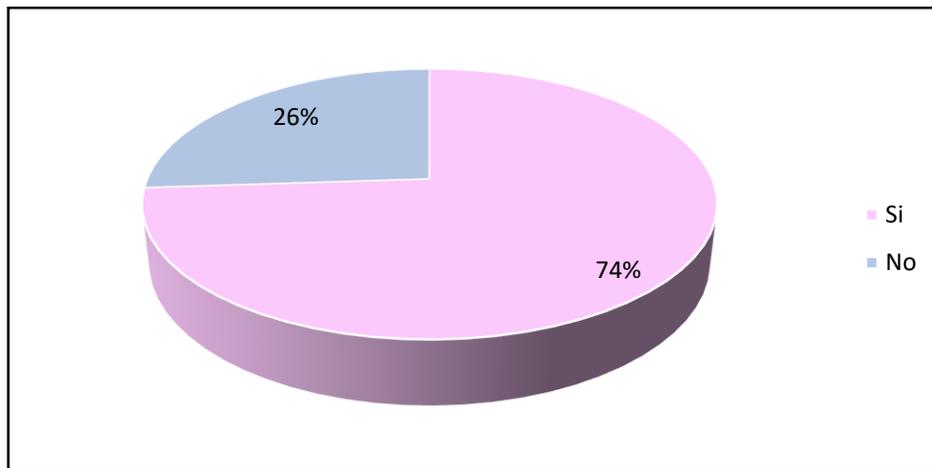
**Objetivo:**

Saber si su pago es realizado a tiempo y en la fecha estipulada.

**Cuadro N°16**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	88	74%
No	31	26%
Total	119	100%

**Gráfica N°16**



**Interpretación:** La municipalidad coordinan de forma adecuada las actividades administrativas para realizar los pagos correspondientes a sus empleados en el tiempo establecido, produciendo tranquilidad en sus empleados.

**Pregunta 15:**

¿Tiene estabilidad laboral en la alcaldía?

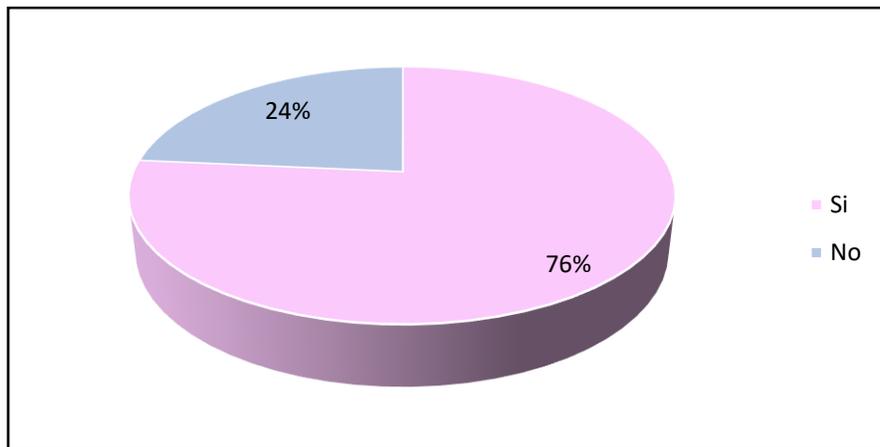
**Objetivo:**

Conocer si la institución ofrece a los empleados seguridad en su puesto de trabajo

**Cuadro N°17**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	91	76%
No	28	24%
Total	119	100%

**Gráfico N°17**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados pertenecientes al nivel operativo tienen años de laborar en la institución a pesar de los cambios de gobiernos municipales, considerando estable su situación laboral, produciendo seguridad en los empleados y responsabilidad para realizar sus funciones.

**Pregunta 16:**

¿Las prestaciones que tiene dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

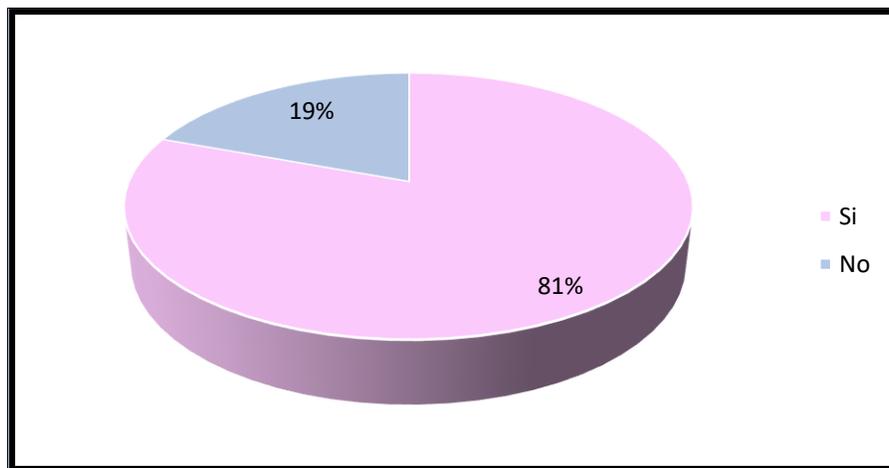
**Objetivo:**

Saber si la alcaldía les brinda a los empleados las prestaciones que demanda la ley

**Cuadro N°18**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	96	81%
No	23	19%
Total	119	100%

**Gráfico N°18**



**Interpretación:** La alcaldía ofrece las prestaciones básicas reguladas en la ley contribuyendo a mejorar las relaciones con los asalariados para brindar mejores servicios.

**Pregunta 17:**

¿Siente que la institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

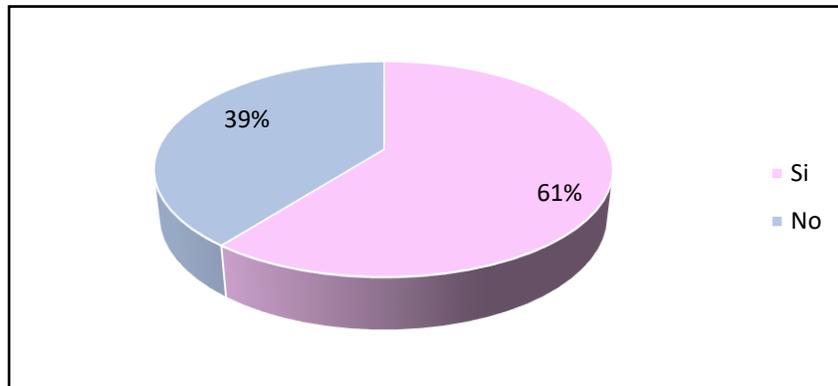
**Objetivo:**

Conocer si la institución les da a los trabajadores la oportunidad de desarrollarse para mejorar su calidad de vida.

**Cuadro N°19**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	72	61%
No	47	39%
Total	119	100%

**Gráfico N°19**



**Interpretación:** Para un porcentaje de los empleados la alcaldía no es buen lugar para trabajar descuidan algunos aspectos que contribuyen al desarrollo del personal produciendo frustración.

**Pregunta 18:**

¿La institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente?

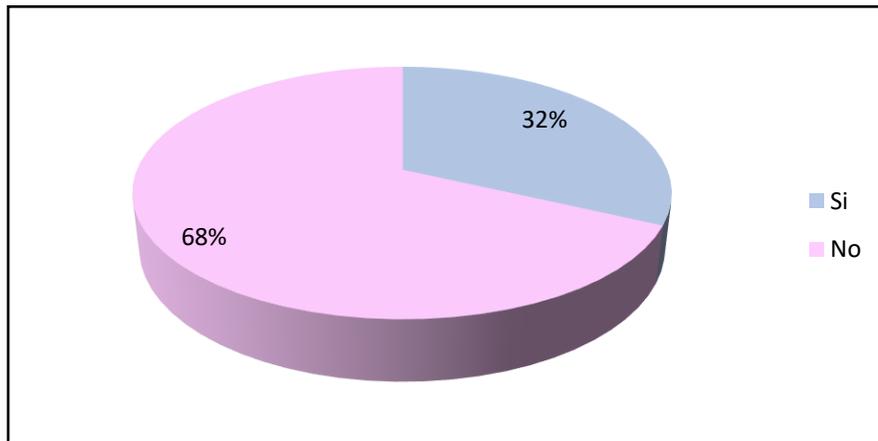
**Objetivo:**

Saber si los empleados han tenido el entrenamiento adecuado y se realizan capacitaciones constantes para mejorar sus habilidades.

**Cuadro N°20**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	38	32%
No	81	68%
Total	119	100%

**Gráfica N°20**



**Interpretación:** Según la opinión de los empleados la institución no les brinda los entrenamientos y capacitaciones respectivas provocando desconocimiento al desarrollar sus actividades, afectando a la municipalidad y a los habitantes al recibir servicios deficientes.

## COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES

### Pregunta 19:

¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

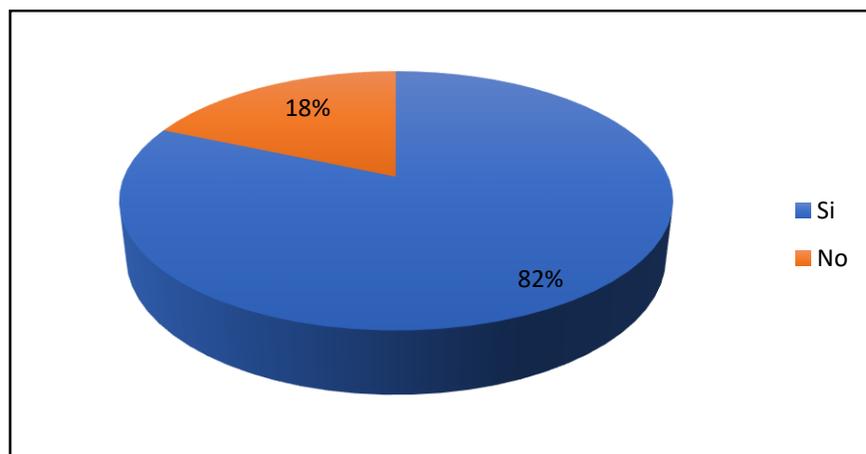
### Objetivo:

Conocer la relación que se da entre los compañeros de trabajo

Cuadro N 21

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	97	82%
No	22	18%
Total	119	100%

Gráfico N°21



**Interpretación:** El 18 % de los empleados de la municipalidad no tiene una buena convivencia con sus compañeros afectando el ambiente en que se desarrollan las actividades y la productividad que se refleja en la efectividad de los servicios.

**Pregunta 20:**

¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera correcta?

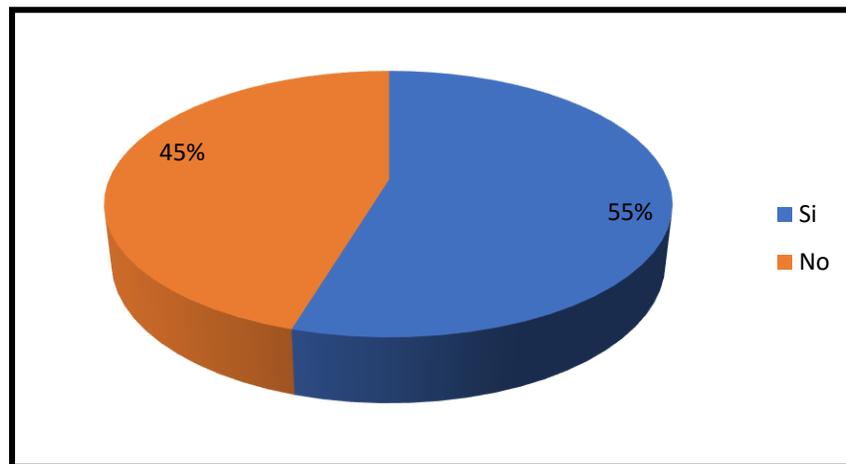
**Objetivo:**

Conocer si los trabajadores tienen la capacidad de resolver los problemas que se generan en los grupos de trabajo

**Cuadro N°22**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	65	55%
No	54	45%
Total	119	100%

**Gráfica N°22**



**Interpretación:** El 45 % de los colaboradores afirma que los desacuerdos que surgen entre los compañeros no son solucionados oportunamente ni de forma adecuada por sus jefes afectando el ambiente de trabajo y las relaciones laborales

**Pregunta 21:**

¿Considera que el tipo de relaciones de trabajo que existe entre sus compañeros está basado en la honestidad, respeto y lealtad?

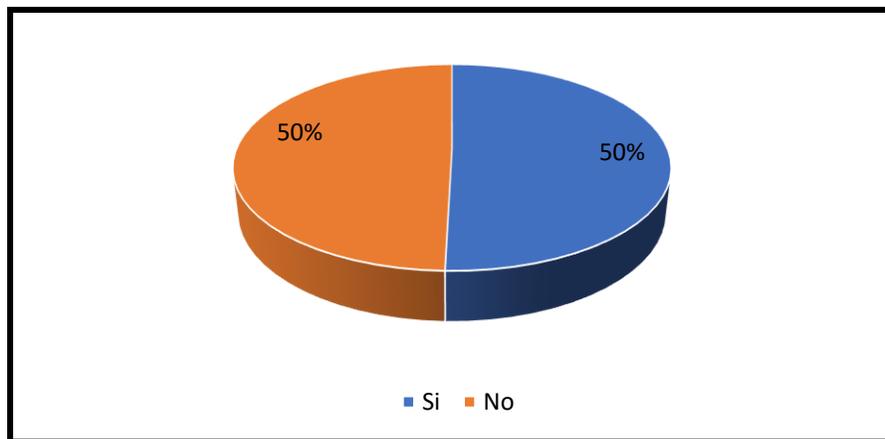
**Objetivo:**

Constatar que, si el tipo de relación de trabajo que existe entre compañeros está basado en la honestidad, respeto y lealtad.

**Cuadro N°23**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	60	50%
No	59	50%
Total	119	100%

**Gráfico N°23**



**Interpretación:** La mitad de los trabajadores de la municipalidad conviven con sus compañeros, pero opinan la falta de aplicación de valores crea una conducta inadecuada impactando la interacción entre colaboradores

**Pregunta 22:**

¿Entre sus compañeros de trabajo existen problemas que afecten la integridad de las personas?

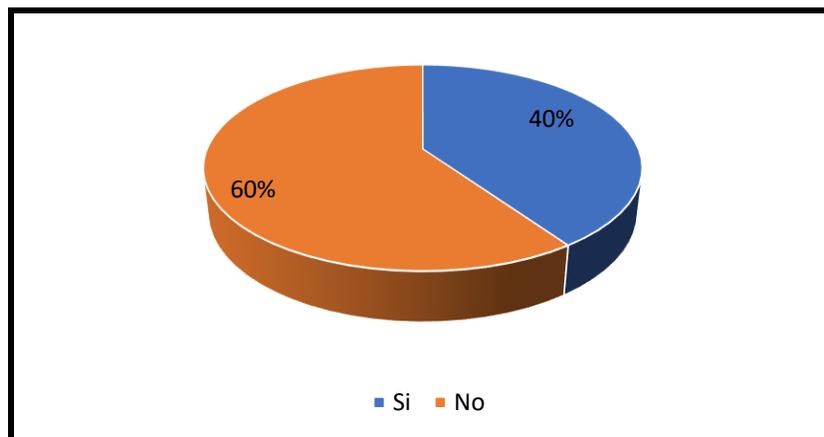
**Objetivo:**

Conocer si en alguna ocasión el trabajador ha visto afectada su integridad por algún problema entre los compañeros

**Cuadro N°24**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	48	40%
No	71	60%
Total	119	100%

**Gráfico N°24**



**Interpretación:** El 40% de los colaboradores consideran que los conflictos que surgen en la institución influyen de manera física y emocional generando una actitud conformista ante la no resolución del problema y en el peor caso una negativa desempeñando mal sus actividades

**Pregunta 23:**

¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido?

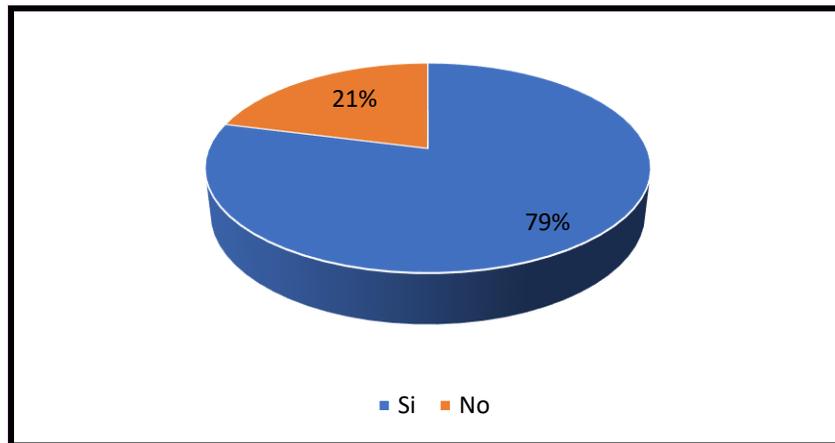
**Objetivo:**

Saber si en el grupo tiene la confianza y la tolerancia necesaria para generar un ambiente de unidad.

**Cuadro N°25**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	94	79%
No	25	21%
Total	119	100%

**Gráfica N°25**



**Interpretación:** El talento humano de la municipalidad cuenta con la actitud necesaria para obtener un ambiente de unidad y tolerancia entre los grupos de trabajadores generando el alcance de metas de los departamentos.

**Pregunta 24:**

¿Considera que el clima organizacionales que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

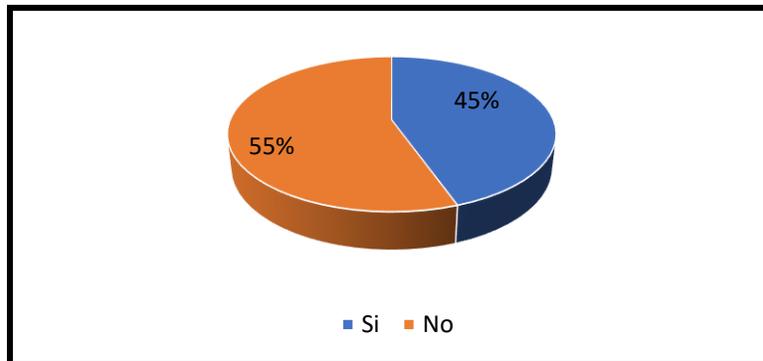
**Objetivo:**

Saber la percepción de los empleados a cerca de su ambiente de trabajo y si es el adecuado para el cumplimiento de las metas

**Cuadro N°26**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	53	45%
No	66	55%
Total	119	100%

**Gráfica N°26**



**Interpretación:** Los colaboradores de la municipalidad manifiestan que los factores del clima organizacional no son aplicados correctamente en sus departamentos creando deficiencia en lograr metas de área y en la actitud asumida por los trabajadores.

**Pregunta 25:**

¿Siente que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es el adecuado?

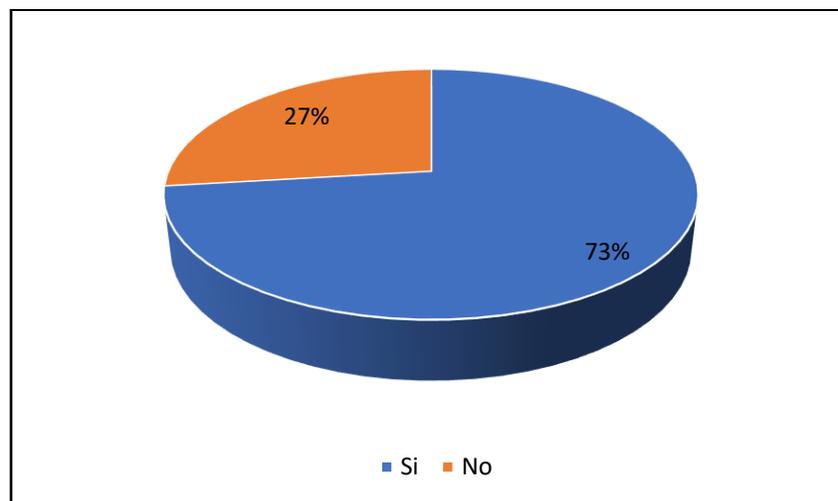
**Objetivo:**

Medir el grado de relación laboral que existe entre jefe inmediato y sus colaboradores.

**Cuadro N°27**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	87	73%
No	32	27%
Total	119	100%

**Gráfico N°27**



**Interpretación:** Los empleados de la municipalidad afirman que los gerentes asignan supervisores a cada grupo de trabajo quienes son los encargados de crear vínculos con sus colaboradores asegurando que la conducta de sus líderes es la adecuada contribuyendo a fortalecer el grado de relación laboral con su jefe inmediato y obtener buenos resultados en cada área

## COMPONENTE V: COOPERACIÓN

### Pregunta 26:

¿Considera que en su área se practican el trabajo en equipo?

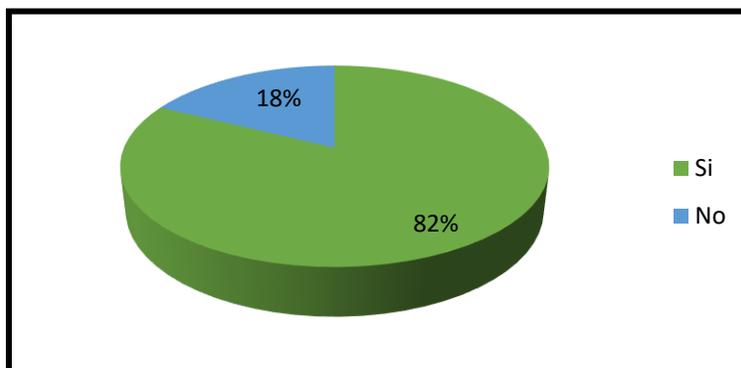
### Objetivo:

Saber si la relación entre los empleados permite que desempeñen sus actividades trabajando en equipo

### Cuadro N°28

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	98	82%
No	21	18%
Total	119	100%

### Gráfica N°28



**Interpretación:** Los empleados de la municipalidad opinan que sus actividades laborales deben realizarse simultáneamente o con la ayuda de sus compañeros creando conciencia en la importancia de la ayuda mutua y la práctica del trabajo en equipo para alcanzar objetivos.

**Pregunta 27:**

¿Colabora con las actividades que se realizan en el área de trabajo?

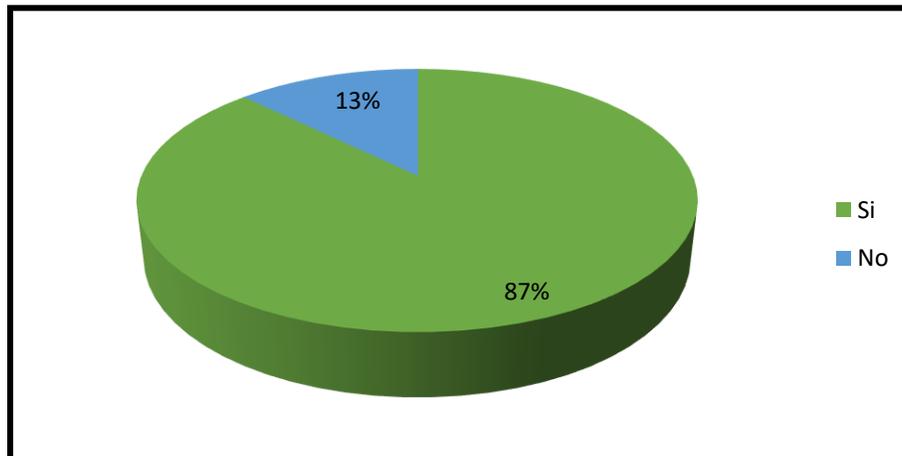
**Objetivo:**

Saber si el empleado tiene disponibilidad para contribuir en las actividades asignadas a la municipalidad.

**Cuadro N°29**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	104	87%
No	15	13%
Total	119	100%

**Gráfica N°29**



**Interpretación:** Los empleados de la municipalidad conocen cada una de las funciones que los jefes les asignan lo que genera responsabilidad para realizar las actividades que se ejecutan en el área

**Pregunta 28:**

¿En el área de trabajo, la jefatura promueve la confianza incondicional?

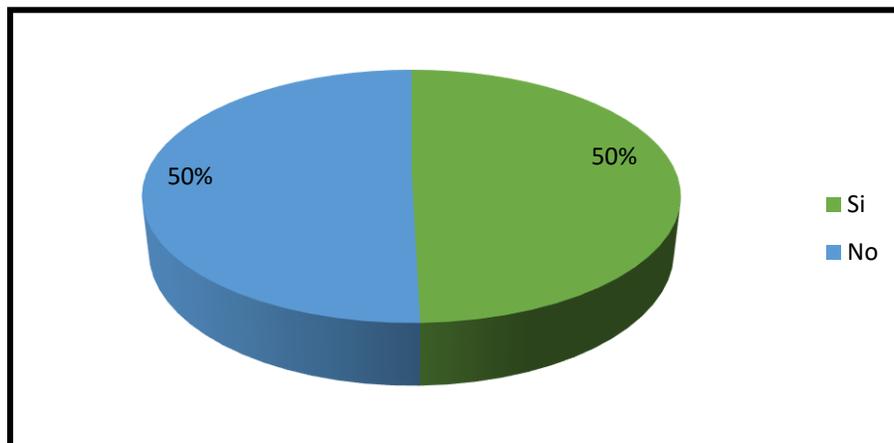
**Objetivo:**

Saber si el empleado se siente apoyado por su jefe y existe la confianza necesaria para poder desempeñar sus actividades.

**Cuadro N°30**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	59	50%
No	60	50%
Total	119	100%

**Gráfica N°30**



**Interpretación:** Los colaboradores afirman que la falta interacción con sus jefes crea un ambiente de desconfianza generando falta de disposición al momento de ser solicitados por sus dirigentes.

**Pregunta 29:**

¿Mantienen una motivación constante entre el equipo de trabajo para conseguir las metas?

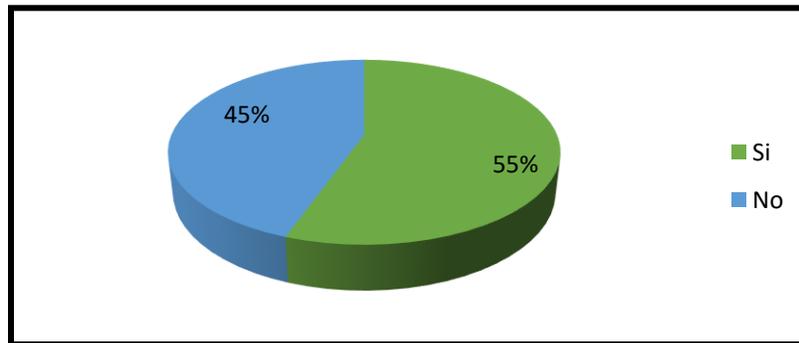
**Objetivo:**

Saber si entre los compañeros de trabajo existe la motivación necesaria para alcanzar los objetivos del departamento.

**Cuadro N° 31**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	66	55%
No	53	45%
Total	119	100%

**Gráfica N°31**



**Interpretación:** El 45% de los trabajadores de la municipalidad no están comprometidos con el equipo para alcanzar las metas tomando una actitud de confort ante el desempeño de sus actividades generando el recargo de las actividades a otros compañeros lo que ocasiona un estrés laboral

**Pregunta 30:**

¿Ha recibido enseñanza por parte de su jefe de procedimientos nuevos en su puesto de trabajo?

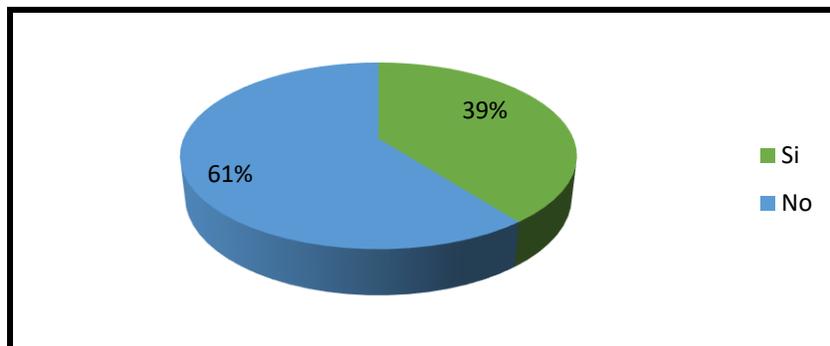
**Objetivo:**

Saber si los jefes actualizan y mejoran los procedimientos para que los empleados se sientan cómodos en su lugar de trabajo.

**Cuadro N°32**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	47	39%
No	72	61%
Total	119	100%

**Gráfica N°32**



**Interpretación:** El talento humano afirma los jefes no se toman el tiempo para mostrar las técnicas a sus colaboradores y no toman importancia para informarse de nuevos procedimientos ocasionando una disminución en la efectividad del trabajo.

## COMPONENTE VI: CONFLICTOS

### Pregunta 31:

¿Existen conflictos entre sus compañeros de trabajo?

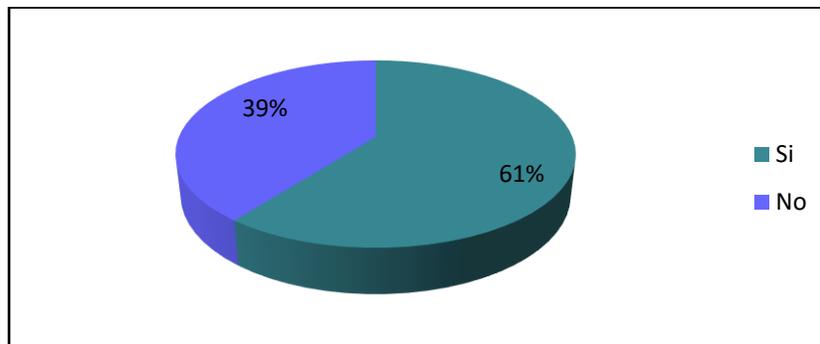
### Objetivo:

Identificar si en el área de trabajo existen conflictos que puedan perjudicar el desempeño de los trabajadores.

### Cuadro N°33

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	72	61%
No	47	39%
Total	119	100%

### Gráfica N°33



**Interpretación:** En la municipalidad existen conflictos entre compañeros que causan desacuerdos, divisiones y complican el rendimiento laboral deseado por la gerencia.

**Pregunta 32:**

¿Considera que los problemas entre compañeros son resueltos por los jefes de manera adecuada?

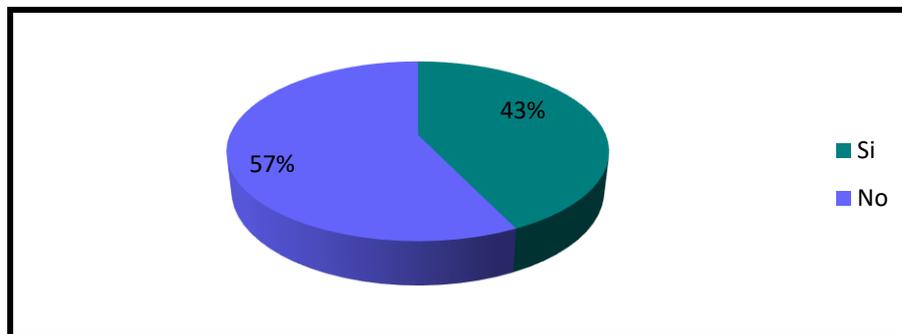
**Objetivo:**

Saber si los jefes pueden controlar los problemas y ofrecen soluciones oportunas sin que se agraven y pasen a instancias superiores.

**Cuadro N°34**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	51	43%
No	68	57%
Total	119	100%

**Gráfica N°34**



**Interpretación:** Cuando surgen desacuerdos entre colaboradores no buscan ayuda de los superiores, tratan de resolver los problemas entre ellos mismos ya que los gerentes no responden ni le dan prioridad como se desea causando frustración

**Pregunta 33:**

¿Considera que los problemas que se generan en el área de trabajo afectan su rendimiento y la imagen de la institución?

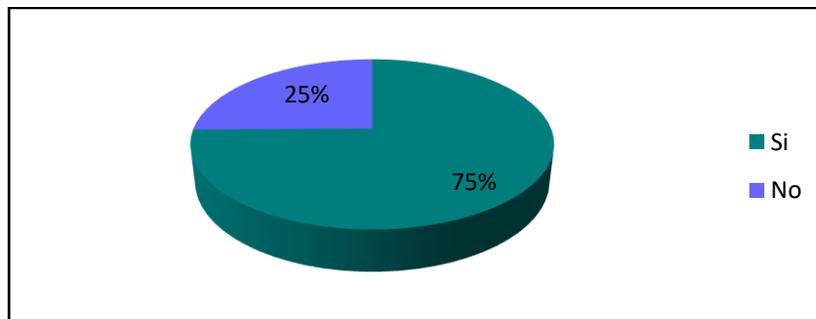
**Objetivo:**

Identificar si los problemas generados en el área laboral repercuten en el desempeño de los trabajadores y en la institución.

**Cuadro N°35**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	89	75%
No	30	25%
Total	119	100%

**Gráfica N°35**



**Interpretación:** Los problemas que surgen en el lugar de trabajo influyen negativamente en el estado de ánimo de los colaboradores impactando el rendimiento además de generar un ambiente hostil que daña la imagen de la municipalidad.

## COMPONENTE VII: SATISFACCIÓN

### Pregunta 34:

¿Se siente integrado en la Institución?

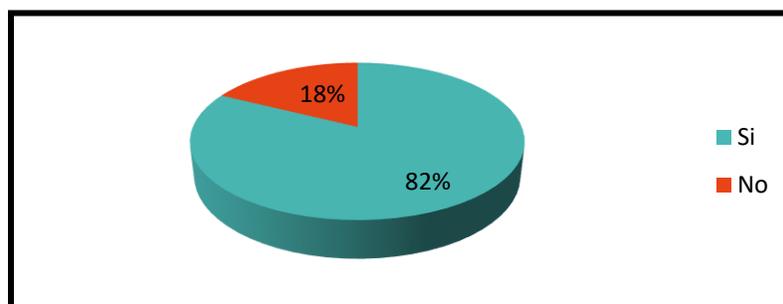
### Objetivo:

Saber si el empleado se siente parte del equipo de trabajo y representado por la institución para la cual labora.

### Cuadro N°36

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	98	82%
No	21	18%
Total	119	100%

### Gráfica N°36



**Interpretación:** Los empleados trabajan por equipos constantemente permitiendo comodidad y la confianza para expresarse libremente en su entorno además de volver satisfactoria la jornada laboral.

**Pregunta 35:**

¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?

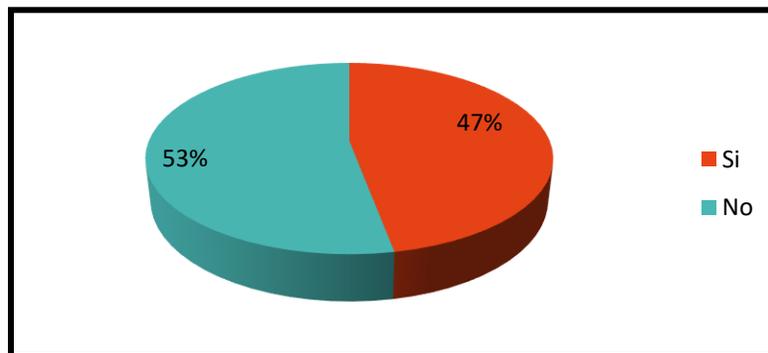
**Objetivo:**

Conocer si la institución ofrece oportunidades de superación a los empleados para que puedan ascender dentro de la misma.

**Cuadro N°37**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	56	47%
No	63	53%
Total	119	100%

**Gráfica N°37**



**Interpretación:** La municipalidad no posee un plan de carrera ocasionando la falta de oportunidades a los colaboradores para poder ostentar a otros cargos, esto hace que pierdan el interés de escalar profesionalmente, ellos no se preocupan por seguir sus estudios para promoverse internamente.

**Pregunta 36:**

¿Su puesto de trabajo está relacionado con la experiencia laboral que usted posee?

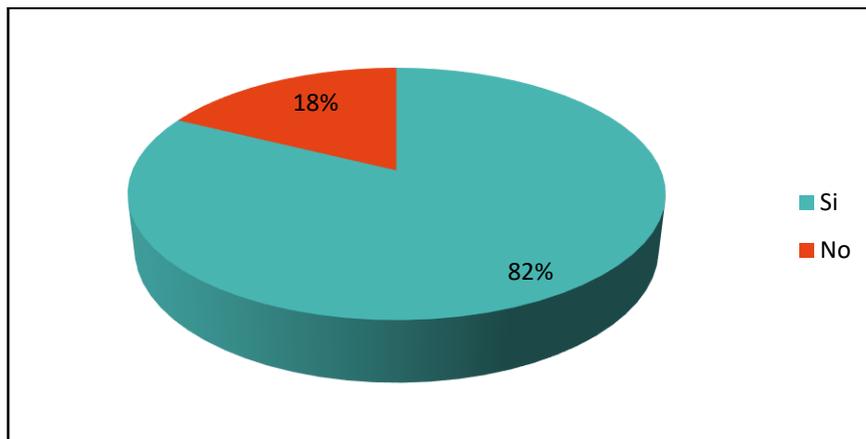
**Objetivo:**

Saber si el empleado está en un puesto de trabajo donde posee el conocimiento necesario para desempeñarlo

**Cuadro N°38**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	98	82%
No	21	18%
Total	119	100%

**Gráfica N°38**



**Interpretación:** El personal de la municipalidad cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar las tareas debido a la práctica adquirida, sin embargo, al momento de contratarlos muchos de los empleados no contaban con la experiencia adecuada en el cargo

**Pregunta 37:**

¿Siente usted que es valorado(a), respetado(a) y que su opinión es importante?

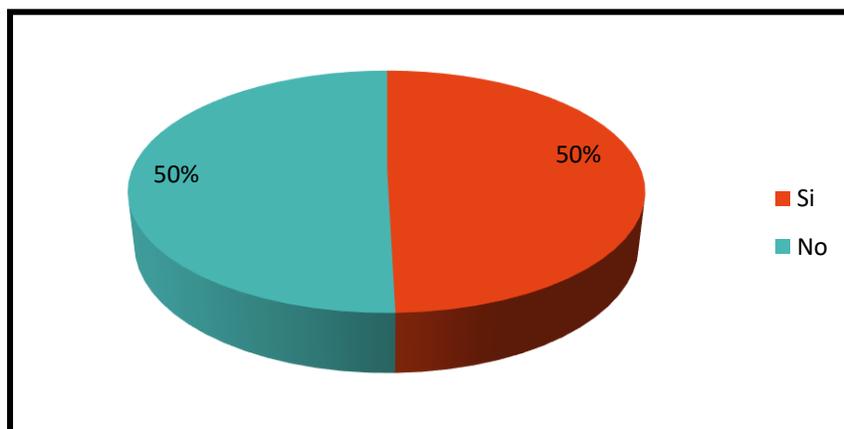
**Objetivo:**

Saber si los empleados se sienten valorados dentro de la institución y que su opinión es tomada en cuenta.

**Cuadro N°39**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	59	50%
No	60	50%
Total	119	100%

**Gráfica N°39**



**Interpretación:** Los colaboradores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones que realizan las jefaturas, derivando insatisfacción en el personal al no sentirse respetados ni valorados por la municipalidad.

**Pregunta 38:**

¿Considera usted que el sueldo, prestaciones, ascensos que la institución les retribuye llena sus expectativas?

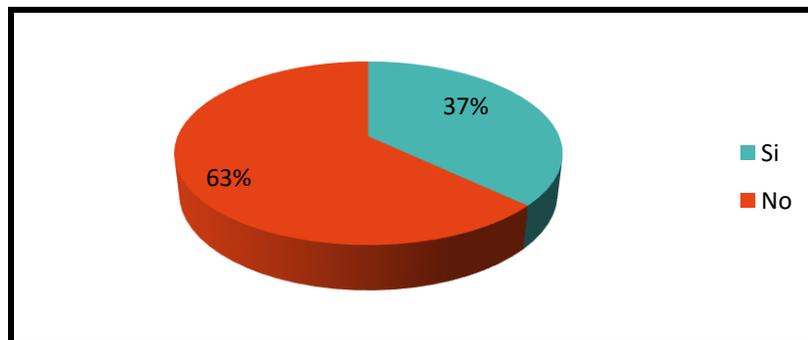
**Objetivo:**

Saber si el empleado se siente satisfecho con las remuneraciones que le ofrece la alcaldía y cumple con las necesidades que como persona tiene.

**Cuadro N°40**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	44	37%
No	75	63%
Total	119	100%

**Gráfica N°40**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados no se encuentran satisfechos con las gratificaciones que ofrece la municipalidad argumentando que el nivel operativo es el más afectado con los salarios y tienen las asignaciones más agobiantes esto genera falta de iniciativa en los empleados.

**Pregunta 39:**

¿Considera que existe igualdad de género en el trato y las prestaciones?

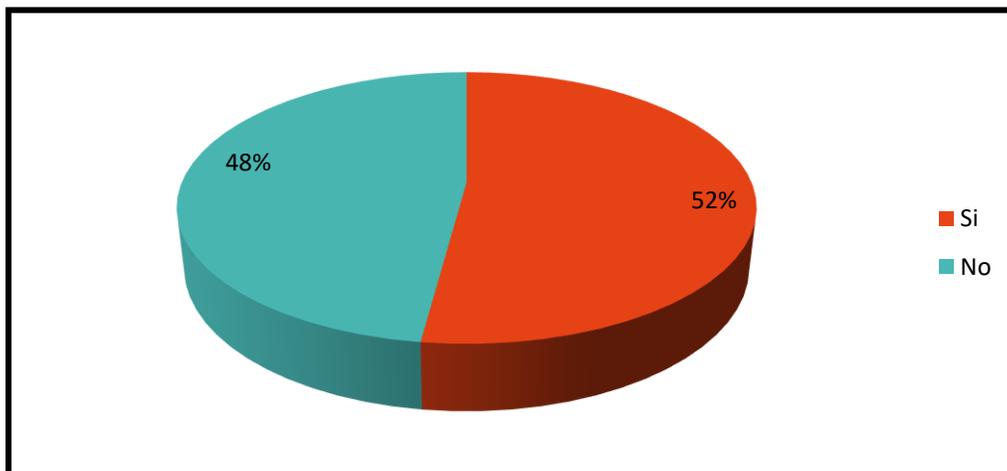
**Objetivo:**

Conocer si en la alcaldía hay un trato preferencial para algún grupo de personas que genere inconformidad en los empleados.

**Cuadro N°41**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	62	52%
No	57	48%
Total	119	100%

**Gráfica N°41**



**Interpretación:** Existe un 48% de los colaboradores que piensan que hay grupos preferenciales dentro de la organización generando inconformidad al momento de realizar sus actividades

**Pregunta 40:**

¿Es satisfactoria la relación con su jefe?

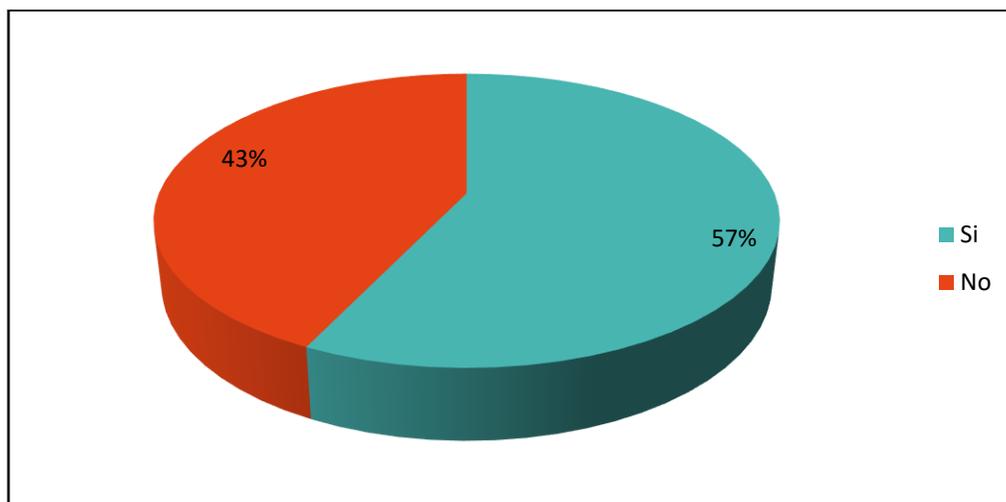
**Objetivo:**

Saber si los empleados se relacionan de buena manera con el jefe de la unidad.

**Cuadro N°42**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	68	57%
No	51	43%
Total	119	100%

**Gráfica N°42**



**Interpretación:** En la municipalidad existes gerentes que no brindan confianza suficiente a sus colaboradores afectando la comunicación.

**Pregunta 41:**

¿Tiene la autoridad y la responsabilidad necesarias para realizar su trabajo?

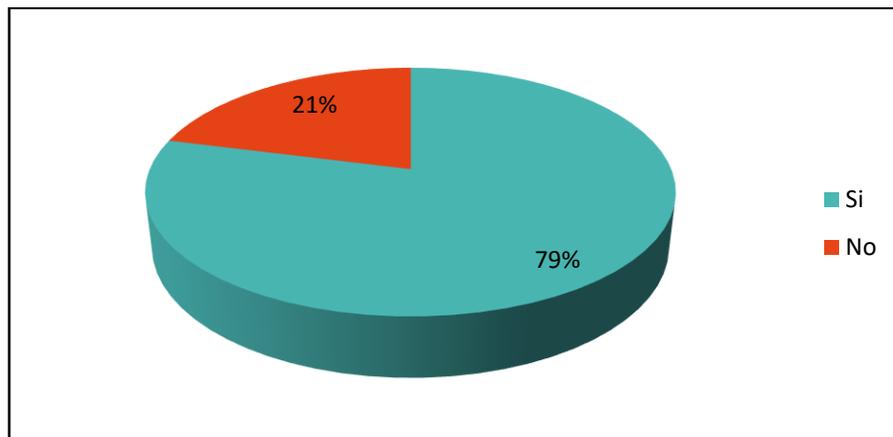
**Objetivo:**

Conocer si el trabajador ejecuta sus tareas sin tener al jefe que lo dirija o lo supervise a cada momento.

**Cuadro N°43**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	94	79%
No	25	21%
Total	119	100%

**Gráfica N°43**



**Interpretación:** El 21% del personal operativo es monitoreado por sus supervisores y así cumplan con las tareas asignadas generando falta responsabilidades afectando la eficiencia en la realización de las actividades.

## COMPONENTE VIII: COMUNICACIÓN

### Pregunta 42:

¿Existe una buena comunicación con su jefe?

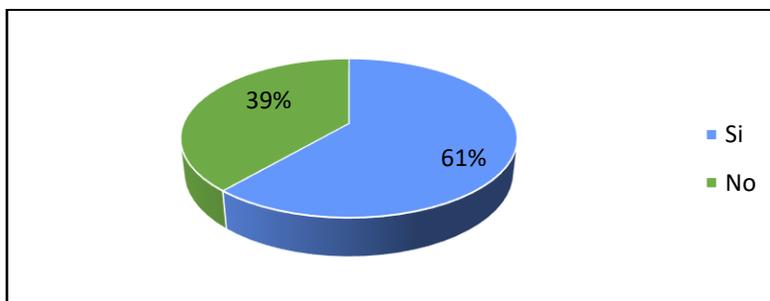
### Objetivo:

Saber si en la relación jefe empleado existen lazos de comunicación sólidos que produzca bienestar a la entidad.

### Cuadro N°44

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	73	61%
No	46	39%
Total	119	100%

### Gráfica N°44



**Interpretación:** En la municipalidad los canales de comunicación entre los jefes y los empleados no es del todo la apropiada, generando inconformidad de parte de los subalternos afectando el rendimiento para ejecutar sus labores.

**Pregunta 43:**

¿Se le comunica a tiempo sus actividades a realizar?

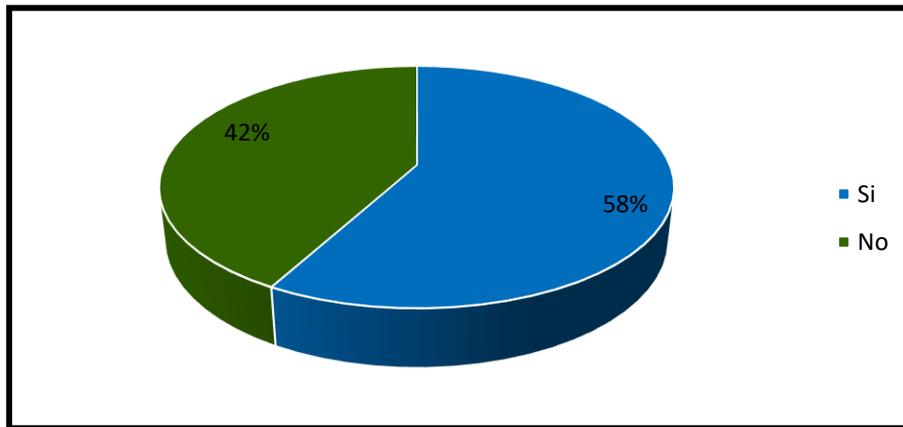
**Objetivo:**

Conocer si el empleado recibe instrucciones anticipadas de las actividades que debe de realizar en su jornada diaria.

**Cuadro N°45**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	69	58%
No	50	42%
Total	119	100%

**Gráfica N°45**



**Interpretación:** En la municipalidad las actividades son comunicadas a tiempo facilitando la ejecución de las misma, al igual cuando se le asignan otra clase de actividades esto se debe a que las jefaturas toman su tiempo en planificar y organizar las tareas de sus colaboradores.

**Pregunta 44:**

¿La institución cuenta con canales de comunicación (cartas, memorándum, circulares y otros) adecuados para mantenerlos informados de cualquier novedad que afecte su trabajo?

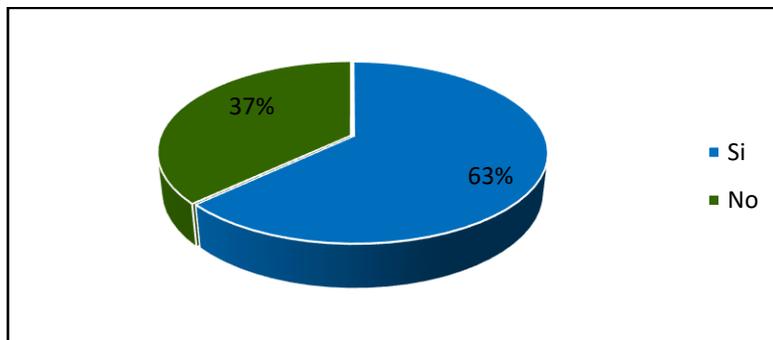
**Objetivo:**

Saber si al empleado se le comunica de manera oportuna la información que pueda ser de su interés.

**Cuadro N°46**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	75	63%
No	44	37%
Total	119	100%

**Gráfica N°46**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados afirman que los canales de comunicación utilizados para dar a conocer los diferentes mensajes en la institución son efectivos manteniéndolos al tanto de los acontecimientos y actualizados de las diferentes novedades que inciden en sus labores.

**Pregunta 45:**

¿El jefe del área, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene?

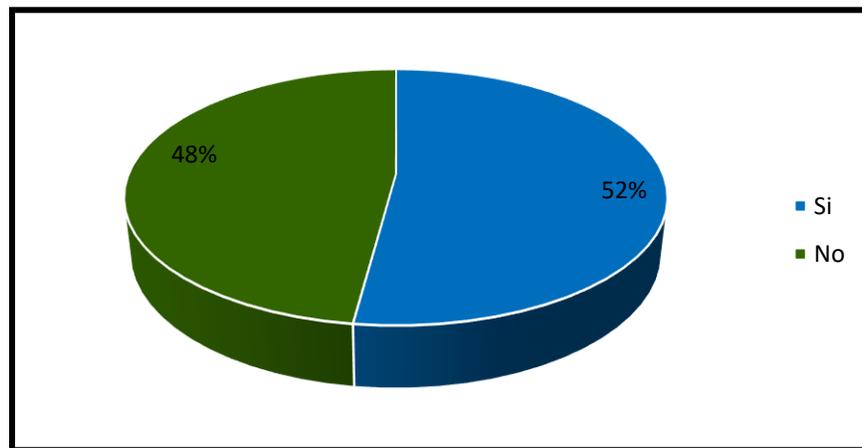
**Objetivo:**

Saber la opinión que tiene el empleado a cerca de la forma en que su jefe ejerce la autoridad ante los compañeros de trabajo.

**Cuadro N°47**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	62	52%
No	57	48%
Total	119	100%

**Gráfica N°47**



**Interpretación:** El talento humano percibe que en ocasiones la autoridad es ejercida arbitrariamente por sus jefes concibiendo un ambiente hostil dentro de su área laboral, afectando el alcance de las metas.

**Pregunta 46:**

¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?

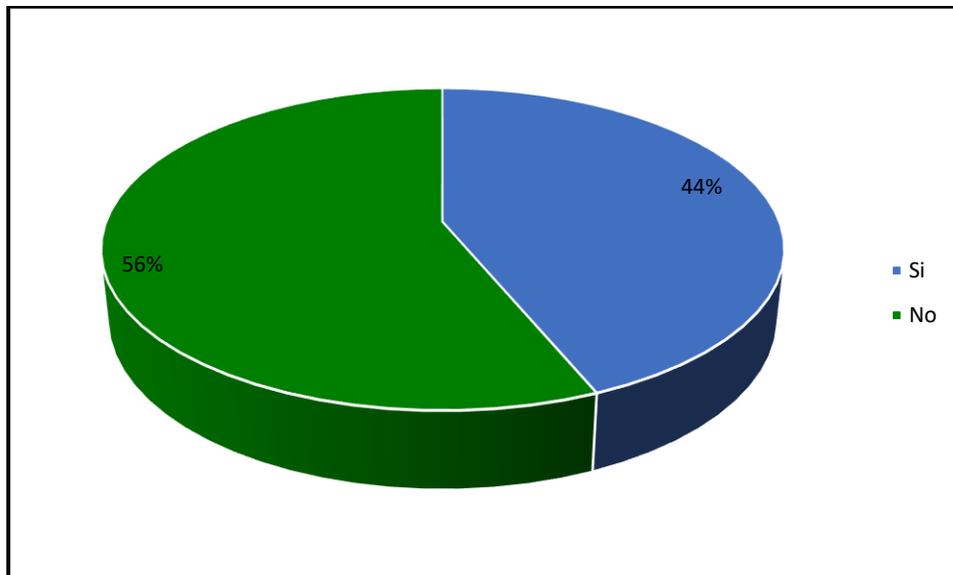
**Objetivo:**

Saber si existe comunicación constante y adecuada entre los empleados y el jefe.

**Cuadro N°48**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	52	44%
No	67	56%
Total	119	100%

**Gráfica N°48**



**Interpretación:** Entre los colaboradores encuestados la mayoría opino que hace falta comunicación lo que causa una mala coordinación, incidiendo de manera negativa la producción de los servicios prestados a la comunidad.

**Pregunta 47:**

¿El jefe del área siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

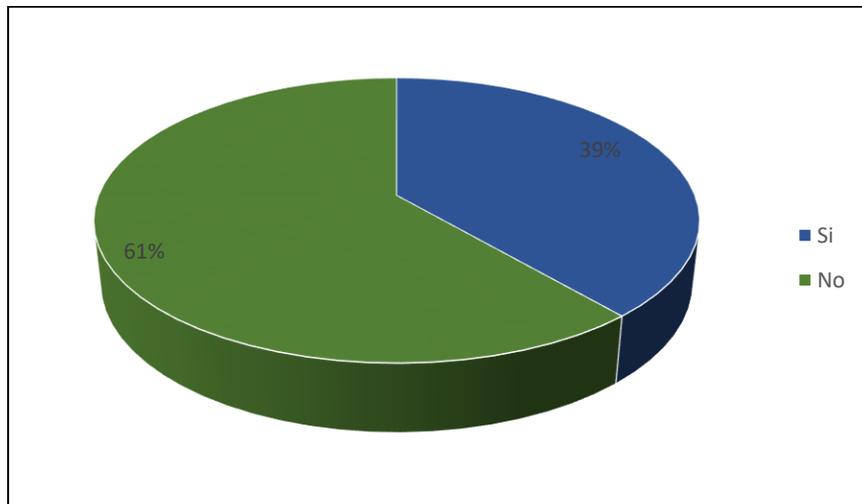
**Objetivo:**

Indagar si los jefes se preocupan por conocer las necesidades de los empleados.

**Cuadro N°49**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	46	39%
No	73	61%
Total	119	100%

**Gráfica N°49**



**Interpretación:** La mayoría de los encuestados afirman que los jefes de los diferentes departamentos del nivel operativo no les dan importancia a las ideas expuestas por los empleados produciendo desmotivación y falta de compromiso para realizar sus labores.

## COMPONENTE IX: LIDERAZGO

### Pregunta 48:

¿Considera que al momento de delegar funciones existe confianza y respeto entre jefe-empleado?

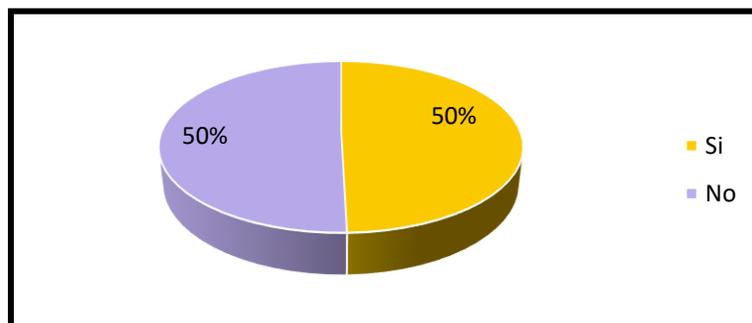
### Objetivo:

Saber si la relación entre los empleados y la jefatura está fundamentada en el respeto y la confianza que se necesita para lograr los objetivos de la institución.

### Cuadro N°50

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	59	50%
No	60	50%
Total	119	100%

### Gráfica N°50



**Interpretación:** El 50% del personal operativo asegura que no existe una buena comunicación por la falta de confianza existente de parte de las jefaturas afectando la productividad en su reducción.

**Pregunta 49:**

¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?

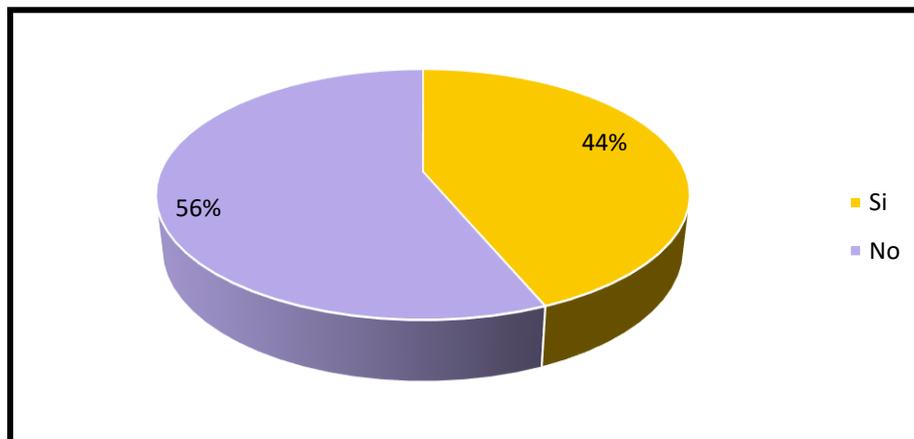
**Objetivo:**

Saber si el jefe tiene la capacidad de reconocerle al empleado los logros realizados y corrige los errores respetando al trabajador.

**Cuadro N°51**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	52	44%
No	67	56%
Total	119	100%

**Gráfica N°51**



**Interpretación:** El 56% de los empleados encuestados afirman que sus jefes no dan a conocer el buen desempeño en público al contrario aseguran ser víctimas de humillaciones cuando las actividades no son realizadas perfectamente, afectando su estado emocional que se refleja en el rendimiento de sus labores.

**Pregunta 50:**

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

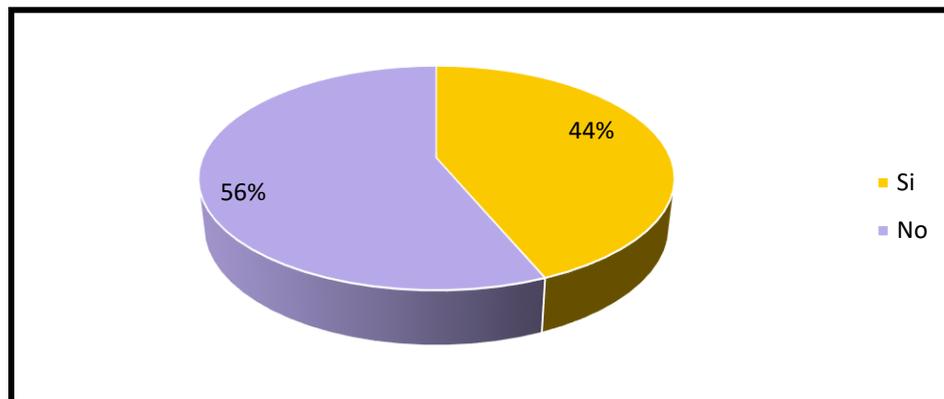
**Objetivo:**

Saber si el jefe muestra interés y valor en el desarrollo de las actividades que realizan los trabajadores del departamento.

**Cuadro N°52**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	52	44%
No	67	56%
Total	119	100%

**Gráfica N°52**



**Interpretación:** El talento humano mejora las técnicas existentes contribuyen a su desempeño acto que pasa desapercibido ante los jefes, dificultando la apreciación de las habilidades que cada trabajador posee afectando la motivación e iniciativa de los colaboradores.

**Pregunta 51:**

¿Su jefe escucha y toma en cuenta sus decisiones?

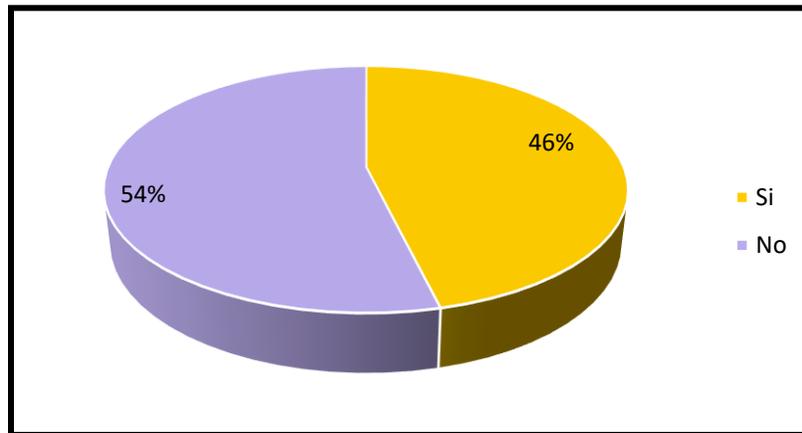
**Objetivo:**

Saber si los jefes les brindan atención a los empleados y escuchan las recomendaciones que puedan hacer para mejorar el funcionamiento del departamento.

**Cuadro N°53**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	55	46%
No	64	54%
Total	119	100%

**Gráfica N°53**



**Interpretación:** Los empleados de la municipalidad opinan que no tiene oportunidad de generar opinión e ideas para el mejoramiento y desarrollo de actividades. Además no son incluidos al momento de tomar decisiones generando desinterés y falta de involucramiento en las opiniones.

**Pregunta 52:**

¿El jefe se involucra en el trabajo que realizan?

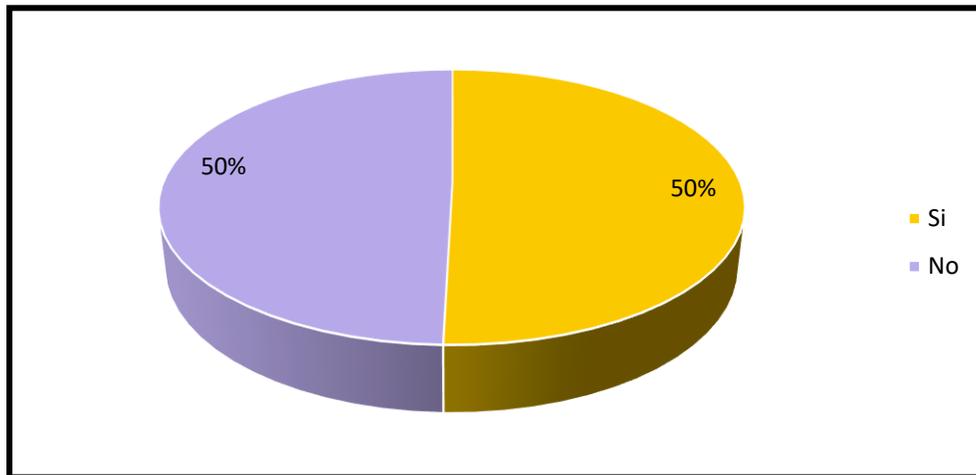
**Objetivo:**

Saber si los trabajadores perciben apoyo de parte de las jefaturas en el involucramiento de las actividades laborales.

**Cuadro N°54**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	60	50%
No	59	50%
Total	119	100%

**Gráfica N°54**



**Interpretación:** La mitad de los trabajadores afirma la falta de interés de incorporarse en las tareas diarias por las jefaturas genera que desconozcan los procesos y no actualizan las operaciones.

**Pregunta 53:**

¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de controlar a su grupo de colaboradores?

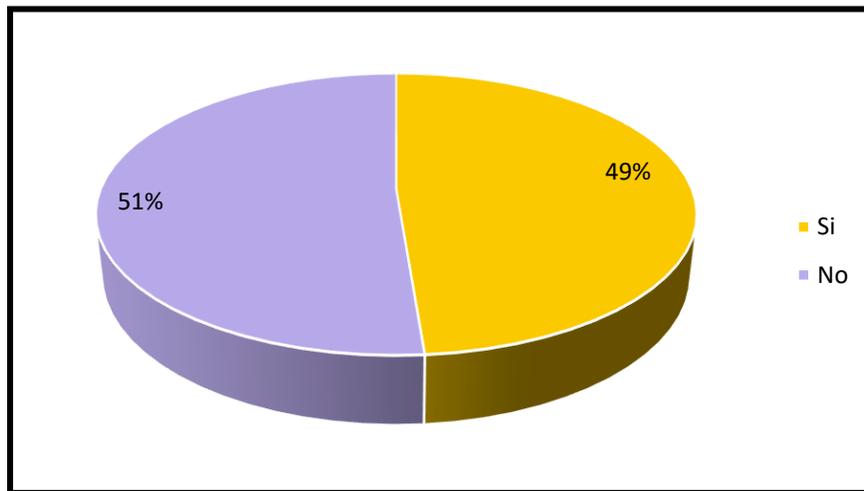
**Objetivo:**

Conocer la opinión que tiene los colaboradores a cerca del control que ejecutan las jefaturas.

**Cuadro N°55**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	58	49%
No	61	51%
Total	119	100%

**Gráfica N°55**



**Interpretación:** El 51% de los empleados opinan que los jefes no cuentan con la capacidad adecuada para influir en el grupo de trabajadores lo que causa cierto descontrol en la coordinación y dirección de las tareas.

**Pregunta 54:**

¿Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo?

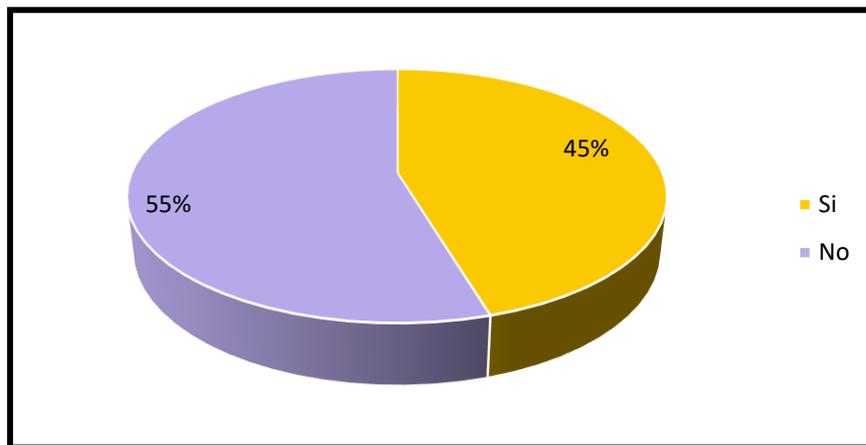
**Objetivo:**

Saber si el jefe presta la atención debida y muestra soluciones ante situaciones expuestas por los trabajadores.

**Cuadro N°56**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	54	45%
No	65	55%
Total	119	100%

**Gráfica N°56**



**Interpretación:** En la mayoría de casos los trabajadores han experimentado resultados negativos al entablar conversaciones con los jefes generando un mayor distanciamiento entre ambas partes y dificultad en el logro de las metas establecidas.

## COMPONENTE X: MOTIVACIÓN

### Pregunta 55:

¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?

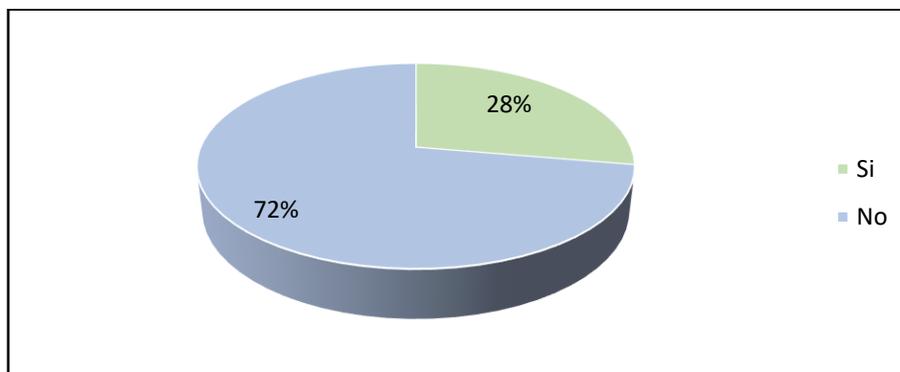
### Objetivo:

Conocer si las jefaturas reconocen los esfuerzos que los trabajadores realizan al desempeñar sus actividades correctamente.

### Cuadro N°57

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	33	28%
No	86	72%
Total	119	100%

### Gráfica N°57



**Interpretación:** El 72%, manifiesta que en la institución no se les otorga ningún tipo de reconocimiento especial; impactando negativamente en el personal ocasionando desmotivación y falta de colaboración en otras actividades.

**Pregunta 56:**

¿Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias?

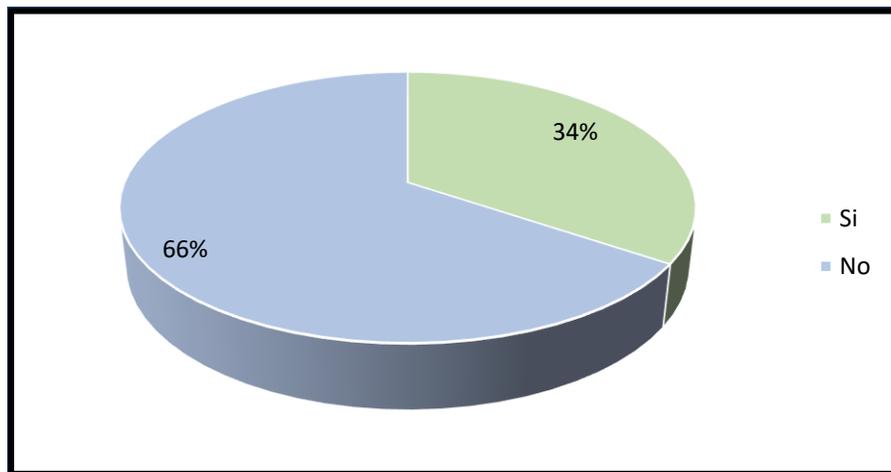
**Objetivo:**

Saber si existen gratificaciones cuando los trabajadores laboran en horarios no establecidos.

**Cuadro N°58**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	41	34%
No	78	66%
Total	119	100%

**Gráfica N°58**



**Interpretación:** En su mayoría los empleados mencionan que no se les brinda el pago de horas extra ni otros reconocimientos laborales establecidos, produciendo inconformidad cuando se deben de alargar o cubrir otras jornadas.

**Pregunta 57:**

¿En la organización se preocupan por el desarrollo profesional y personal?

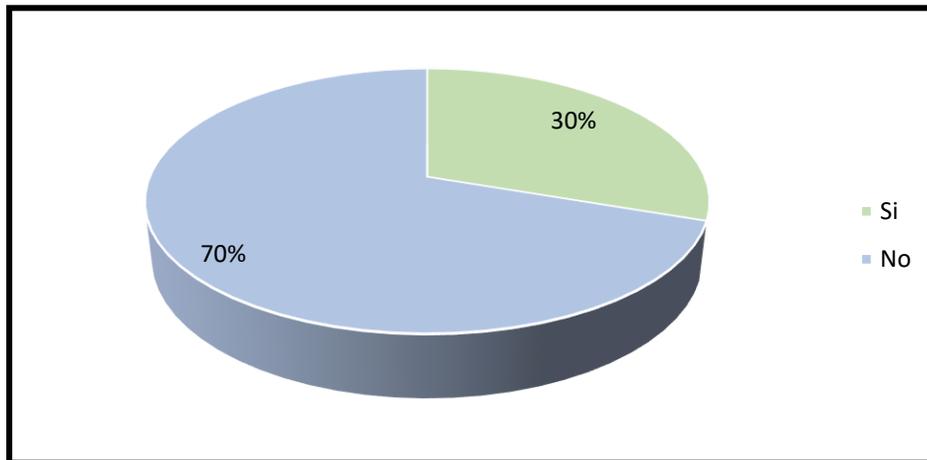
**Objetivo:**

Conocer si la institución brinda el apoyo necesario para que el empleado se desarrolle personal y profesionalmente.

**Cuadro N°59**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	36	30%
No	83	70%
Total	119	100%

**Gráfica N°59**



**Interpretación:** La alcaldía municipal de Soyapango no brinda las oportunidades necesarias a los trabajadores para poder desarrollarse en ámbitos personales y profesionales creando frustración afectando la ejecución de las labores.

**Pregunta 58:**

¿Considera que el rendimiento laboral afecta a su salud?

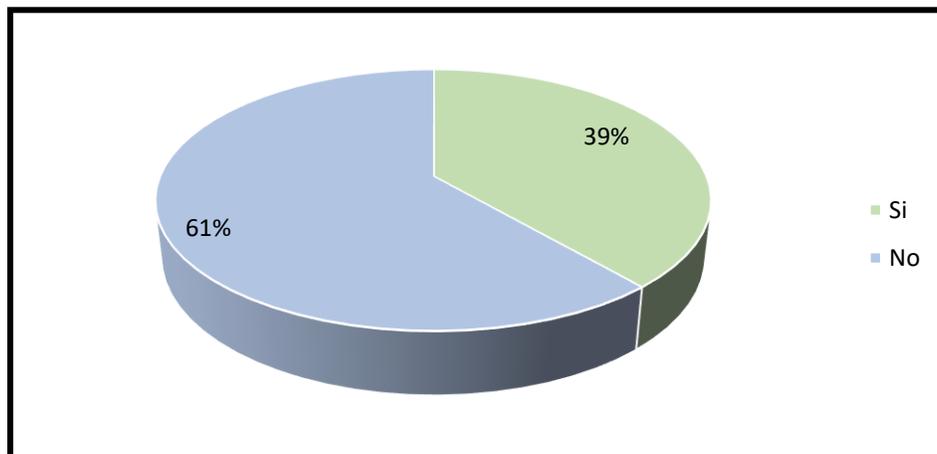
**Objetivo:**

Saber si el trabajador está expuesto a enfermedades o accidentes laborales en el área de trabajo.

**Cuadro N°60**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	46	39%
No	73	61%
Total	119	100%

**Gráfica N°60**



**Interpretación:** Las condiciones ambientales que ofrece la municipalidad no cumplen totalmente con los requisitos para erradicar problemas de salud en sus empleados exponiéndolos a contraer enfermedades

**Pregunta 59:**

¿Siente que cuando se reconoce su capacidad, esfuerzo y dedicación; esto le motiva a realizar mejor el trabajo?

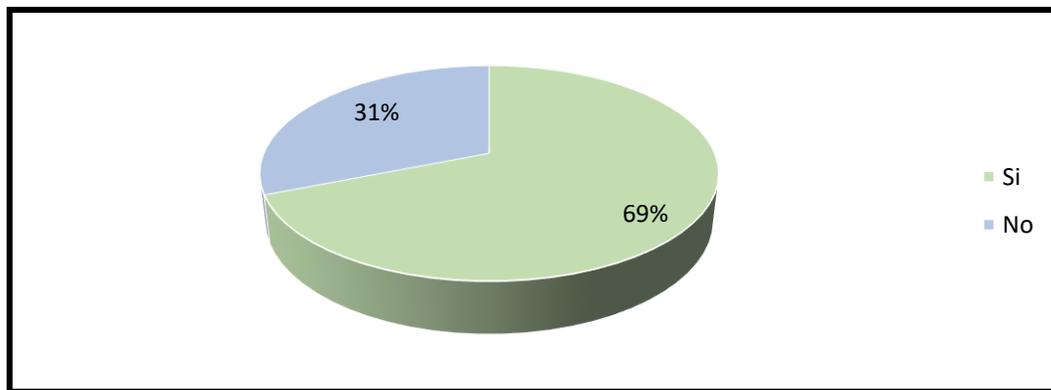
**Objetivo:**

Saber si el trabajador se siente estimulado a realizar mejor su trabajo cuando se le reconoce el esfuerzo.

**Cuadro N°61**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	82	69%
No	37	31%
Total	119	100%

**Gráfica N°61**



**Interpretación:** El 69% de empleados considera que al reconocerles el rendimiento laboral desempeñan con más esfuerzo sus actividades, motivándose a trabajar cada vez mejor para ofrecer servicios de calidad a los habitantes.

**Pregunta 60:**

¿Considera usted que cuando se le sanciona baja su rendimiento laboral?

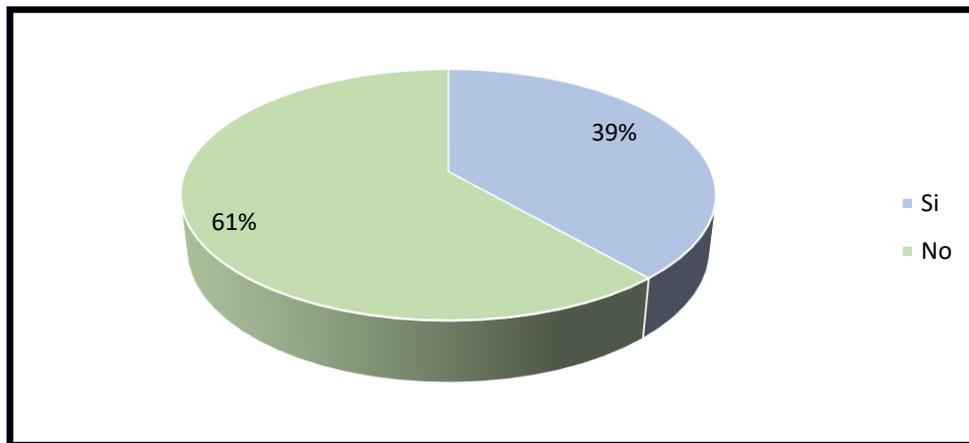
**Objetivo:**

Conocer las actitudes que toman los empleados cuando son sancionados por algún motivo laboral.

**Cuadro N°62**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	46	39%
No	73	61%
Total	119	100%

**Gráfica N°62**



**Interpretación:** El 61% de las personas que fueron encuestadas responde que cuando se les ha llamado la atención o han sido sancionados ellos tratan de desempeñarse mejor en sus trabajos para no ser castigados de manera reincidente.

## COMPONENTE XI: INFRAESTRUCTURA FÍSICA

### Pregunta 61:

¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

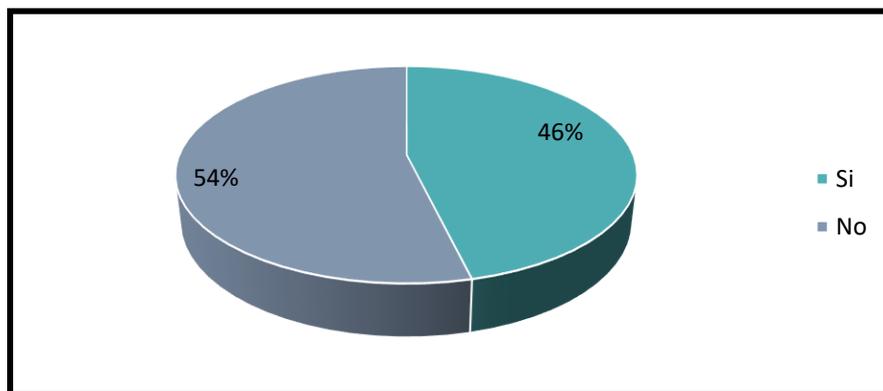
### Objetivo:

Saber si el empleado cuenta con la comodidad necesaria y se le hace factible cumplir con sus actividades diarias.

### Cuadro N°63

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	55	46%
No	64	54%
Total	119	100%

### Gráfica N°63



**Interpretación:** El 54% se encuentra inconforme con el espacio físico que se les ha asignado para poder desarrollar sus funciones obstaculizando el desarrollo de sus funciones, lo que conduce a reducir la calidad de los servicios brindados.

**Pregunta 62:**

¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?

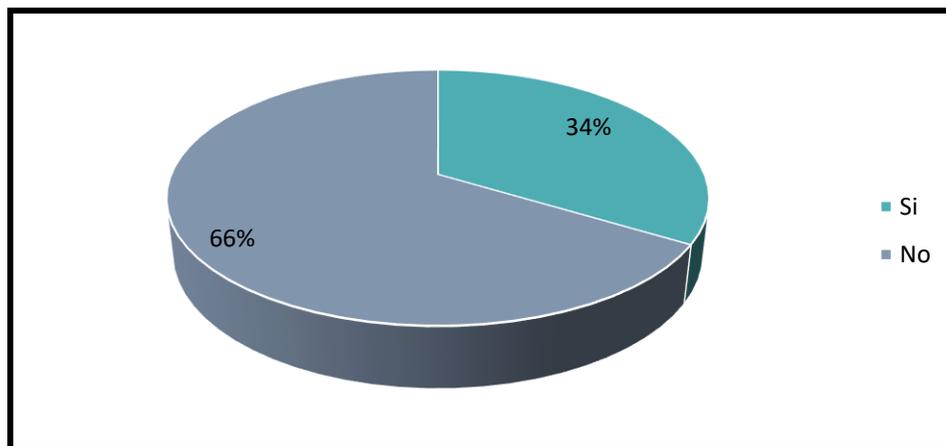
**Objetivo:**

Saber si el empleado cuenta con un espacio adecuado y con medidas de salubridad para poder ingerir sus alimentos.

**Cuadro N°64**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	40	34%
No	79	66%
Total	119	100%

**Gráfica N°64**



**Interpretación:** La municipalidad no cuenta con un lugar para ingerir alimentos los colaboradores necesitan zonas apropiadas que cumpla con los requisitos de higiene necesarios para ingerir sus alimentos., produciendo satisfacción contribuyendo a generar un mejor ambiente.

**Pregunta 63:**

¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?

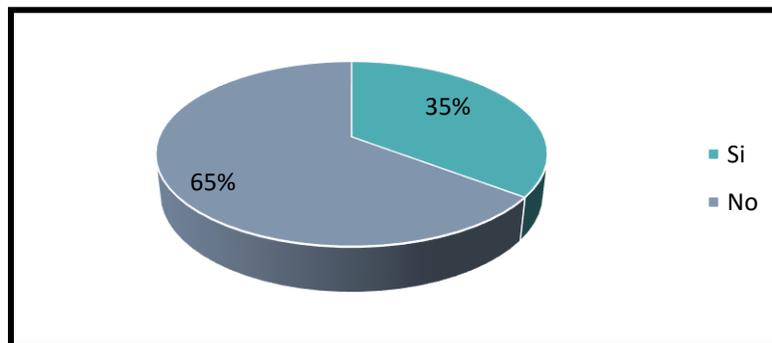
**Objetivo:**

Conocer si la ubicación del lugar de trabajo ocasiona que los empleados ocasionan que no llegue a la hora establecida.

**Cuadro N°65**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	42	35%
No	77	65%
Total	119	100%

**Gráfica N°65**



**Interpretación:** La mayoría del personal encuestado afirma que el lugar donde están ubicados los departamentos del área operativa no presenta inconvenientes para llegar ya que son avenidas principales del municipio donde transita con frecuencia las unidades de transporte colectivo y otros medios de transporte lo que no dificulta el inicio de las labores.

**Pregunta 64:**

¿Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

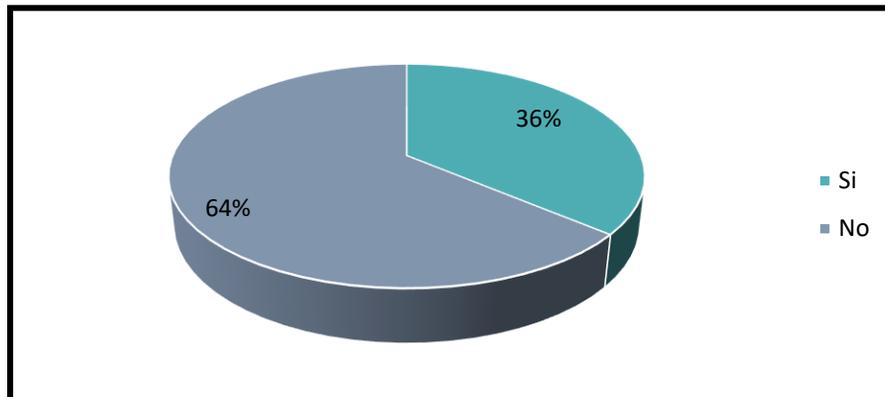
**Objetivo:**

Saber si la institución implementa las medidas de seguridad adecuadas para evitar riesgos laborales.

**Cuadro N°66**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	43	36%
No	76	64%
Total	119	100%

**Gráfica N°66**



**Interpretación:** El 64% de los encuestados afirman que la institución no ejecuta el plan de seguridad e higiene ocupacional existente por ende no actualiza los procesos de medidas de seguridad para evitar los riesgos laborales generados en la institución, poniendo en peligro a los colaboradores.

**Pregunta 65:**

¿La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo?

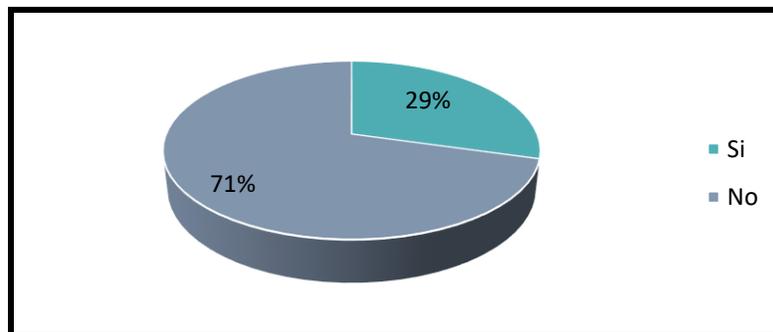
**Objetivo:**

Conocer si la institución ofrece a sus colaboradores inducción y entrenamiento de acuerdo a su puesto de trabajo.

**Cuadro N°67**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	35	29%
No	84	71%
Total	119	100%

**Gráfica N°67**



**Interpretación:** La alcaldía no posee interés en que su personal reciba suficiente inducción y entrenamiento para estar calificado y realizar con eficiencia sus labores, el 71% manifestó que no ha recibido capacitaciones para desempeñar el cargo que ocupa actualmente, generando riesgos y bajo rendimiento ejecutando sus labores.

**Pregunta 66:**

¿Esta organización entrega a los empleados los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?

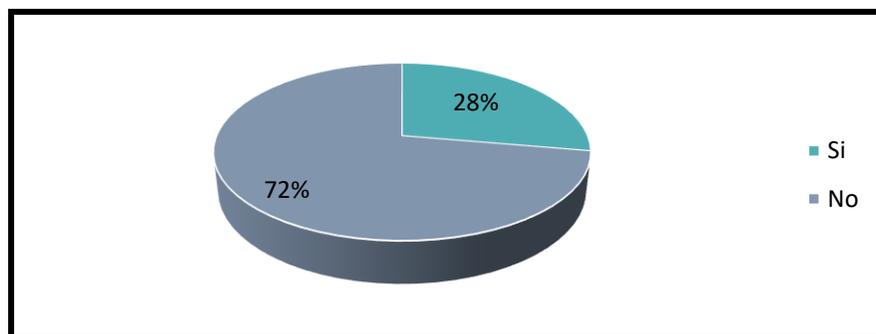
**Objetivo:**

Saber si la institución proporciona las herramientas adecuadas a los colaboradores para la ejecución de sus tareas.

**Cuadro N°68**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	33	28%
No	86	72%
Total	119	100%

**Gráfica N°68**



**Interpretación:** Mediante la información obtenida, se puede establecer que no hay preocupación de parte de la alcaldía de proporcionar a su personal del equipo y herramientas generando atrasos en el cumplimiento de los servicios demandados por los habitantes, o poniendo en riesgo a los colaboradores.

**ANEXO N°8**  
**COTIZACIONES DE**  
**CAPACITACIONES A**  
**DESARROLLAR**

## CARTA DIDÁCTICA

<b>NOMBRE CAPACITACIÓN:</b>		<b>“Motivación”</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Lograr que el participante descubra su propia motivación de logro, para alcanzar metas personales, a fin de lograr satisfacción en todo lo que hace, manteniendo una actitud positiva, entusiasta, optimista y de persistencia y que sea reflejada en el trabajo que realiza.					
TEMAS	SUBTEMAS	TÉCNICA(S) A APLICAR	METODO(S) A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a los participantes los elementos generales de la jornada formativa a desarrollar para que estos tengan un panorama de lo que sucederá y se perseguirá a lo largo del curso.</li> </ul>	Dinámicas de para romper el hielo	Expositivo participativo		Diapositivas Microsoft Power Point	0.05	0.10
Potencial Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tengo el poder de elegir qué hacer.</li> <li>Elaborando mi plan personal.</li> </ul>	Trabajo grupal, aplicación práctica individual y grupal dirigido. Taller Práctico.	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.30	2.30
Estableciendo Metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación inicia cuando me decido a actuar.</li> <li>Cómo está mi autoestima hoy.</li> </ul>						
Tipos de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres tipos de motivación.</li> <li>Valores implícitos en una persona motivada.</li> </ul>	Trabajo grupal, aplicación práctica individual y grupal dirigido. Taller práctico.	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.15	2.30
Perfil de la Persona Motivada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo se ve una persona motivada en el ámbito laboral – Conducta</li> <li>Resiliencia: capacidad de restablecerse de las pérdidas</li> <li>Establecimiento de metas.</li> </ul>						
<b>TOTAL HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						<b>2.50 horas</b>	<b>5.10 Horas</b>

## CARTA DIDÁCTICA

<b>NOMBRE CAPACITACIÓN:</b>		"Liderazgo"					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Lograr que los participantes descubran su liderazgo, a través de herramientas metodológicas y participativas, que lo lleven a empoderarse de sus habilidades y capacidades, a fin de que las ponga a disposición de la empresa, para que los resultados se vean reflejados en el área laboral y personal.					
TEMAS	SUBTEMAS	TÉCNICA(S) A APLICAR	METODO(S) A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a los participantes los elementos generales de la jornada formativa a desarrollar para que estos tengan un panorama de lo que sucederá y se perseguirá a lo largo del curso.</li> </ul>	Dinámicas de para romper el hielo	Expositivo participativo		Diapositivas Microsoft Power Point	0.05	0.10
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líder o Jefe. Características principales.</li> <li>Evaluación de Liderazgo</li> <li>Competencias específicas del líder.</li> <li>Actitudes y comportamientos del líder.</li> <li>Errores frecuentes que le hacen perder credibilidad.</li> </ul>	Taller práctico	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.30	2.30
Liderando equipos		Trabajo en grupo.					
<b>TOTAL HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						2.50 horas	5.10 Horas

## CARTA DIDÁCTICA

<b>NOMBRE CAPACITACIÓN:</b>		"Liderazgo"					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Lograr que los participantes descubran su liderazgo, a través de herramientas metodológicas y participativas, que lo lleven a empoderarse de sus habilidades y capacidades, a fin de que las ponga a disposición de la empresa, para que los resultados se vean reflejados en el área laboral y personal.					
TEMAS	SUBTEMAS	TÉCNICA(S) A APLICAR	METODO(S) A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a los participantes los elementos generales de la jornada formativa a desarrollar para que estos tengan un panorama de lo que sucederá y se perseguirá a lo largo del curso.</li> </ul>	Dinámicas de para romper el hielo	Expositivo participativo		Diapositivas Microsoft Power Point	0.05	0.10
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líder o Jefe. Características principales.</li> <li>Evaluación de Liderazgo</li> <li>Competencias específicas del líder.</li> <li>Actitudes y comportamientos del líder.</li> <li>Errores frecuentes que le hacen perder credibilidad.</li> </ul>	Taller práctico	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.30	2.30
Líder de Equipo		Trabajo en grupo.					
<b>TOTAL HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						2.50 horas	5.10 Horas

## CARTA DIDÁCTICA

<b>NOMBRE CAPACITACIÓN:</b>		<b>“Manejo y Resolución de Conflictos”</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Orientar a los participantes al descubrimiento de los pilares de sus conductas, reacciones emocionales, y definir a partir de las bases nuevos lineamientos para respuestas emocionales asertivas frente a situaciones de potencial conflicto, respuestas que impacten la productividad y excelencia personal.					
TEMAS	SUBTEMAS	TÉCNICA(S) A APLICAR	METODO(S) A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a Los participantes los elementos generales de la jornada formativa a desarrollar para que estos tengan un panorama de lo que sucederá y se perseguirá a lo largo del curso.</li> </ul>	Dinámicas de para romper el hielo	Expositivo participativo		Diapositivas Microsoft Power Point	0.10	0.10
<b>Módulo I. Emociones y comportamiento, impacto en los planos personal y laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emociones y patrones Conductuales</li> <li>Sistema de creencias</li> <li>Origen de la forma de ser.</li> <li>Herramientas y alcances</li> <li>Alcance personal del manejo de las emociones y la generación de conflictos: Alcance Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición magistral e interactiva.</li> <li>Dinámica grupal</li> <li>Ejercicios de reflexión personal.</li> </ul>	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.00	1.40
<b>Módulo II. Frente a la frustración y conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes – elementos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de actitud en situaciones difíciles</li> </ul> </li> <li>Asertividad en el manejo de la frustración</li> <li>Conflictos: bases</li> <li>Mecanismos de desplazamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición magistral e interactiva.</li> <li>Dinámica grupal</li> <li>Ejercicios de reflexión personal</li> </ul>	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales		1.00	1.30
<b>Módulo III. Operacionalización de respuestas</b>	Herramientas para negociación <ul style="list-style-type: none"> <li>Seis sombreros para resolver conflictos.</li> <li>Decálogo de convivencia</li> </ul> Una vida basada en valores Definiendo decálogos conductuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición magistral e interactiva.</li> <li>Trabajo grupal</li> <li>Panel de discusión</li> </ul>	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	1.00	1.30
<b>TOTAL HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						<b>3.10 horas</b>	<b>4.50 Horas</b>

## CARTA DIDÁCTICA

<b>NOMBRE CAPACITACIÓN:</b>		<b>“Relaciones Interpersonales”</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		Reconocer la importancia de mantener la armonía laboral por medio de un cambio de actitud personal, a fin de que se vea reflejado en el trato con las personas que se interactúa.					
TEMAS	SUBTEMAS	TÉCNICA(S) A APLICAR	METODO(S) A APLICAR	EVALUACIÓN	RECURSOS Y MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO EN HORAS	
						TEORÍA	PRÁCTICA
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a los participantes los elementos generales de la jornada formativa a desarrollar para que estos tengan un panorama de lo que sucederá y se perseguirá a lo largo del curso.</li> </ul>	Dinámicas de para romper el hielo	Expositivo participativo		Diapositivas Microsoft Power Point	0.10	0.10
Relaciones interpersonales efectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales en el trabajo.</li> <li>• Habilidades para comunicarse.</li> <li>• ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales?</li> <li>• La empatía con integridad.</li> <li>• Comprender a los demás.</li> <li>• El manejo de las emociones ajenas.</li> <li>• Resolver conflictos con creatividad.</li> <li>• Recomendaciones prácticas para convivir en armonía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición magistral e interactiva.</li> <li>• Dinámica grupal</li> <li>• Ejercicios de reflexión personal.</li> </ul>	Lección magistral, Participativo y Expositivo	Participación en las discusiones y reflexiones individuales y grupales	Diapositivas Microsoft Power Point, cañón, laptop, material escrito.	3.10	4.30
<b>TOTAL HORAS TEÓRICO-PRÁCTICAS</b>						<b>3.20 horas</b>	<b>4.40 Horas</b>

