

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



ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO
SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GRANADOS FERRUFINO, GERARDO EMILIO	GF07025
GUZMÁN VANEGAS, REBECA ALEJANDRA	GV09032
ECHEVERRÍA CALDERÓN, JOSÉ WILFREDO	EC08013

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias.
Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya.
Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín.
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Coordinador de proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Ing. Gilberto del Rosario Figueroa Trejo.
Msc. Abraham Vásquez Sánchez (Docente Asesor).

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por haberme acompañado en éste largo camino de mi vida, por darme fuerza y seguir adelante, también le agradezco por darme la oportunidad de obtener nuevos conocimientos y experiencias a lo largo de la carrera. Agradezco a mi padre David Granados Soto y mi madre Santos María de Granados por la ayuda económica que obtuve en el transcurso de mis estudios universitario y el apoyo moral que necesite en los momentos de angustia. También agradezco a la Universidad de El Salvador y sus catedráticos, donde me fortalecieron en más conocimientos técnicos, sobre todo al Msc. Abraham Vásquez Sánchez por la dedicación, asesoría y paciencia que brindó para finalizar el proceso de graduación. Finalmente a la institución donde se realizó el trabajo de investigación (ISDEM), principalmente a la licenciada Leidy Suazo, Jefa de Recursos Humanos por abrirnos las puertas y apoyarnos en todo el trabajo tanto en la parte teórica como también en la parte técnica, y finalmente todos aquellos compañeros y compañeras que compartieron con migo en cada materia que se ha cursado.

Gerardo Emilio Granados Ferrufino

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado la sabiduría, salud y la paciencia necesarias para culminar con éxito esta etapa de mi vida, dedico este logro especialmente a la persona más importante en mi vida, mi madre Sonia Maritza Guzmán, quien ha estado presente en cada etapa, siendo el pilar que me sostiene y me ayuda a seguir, igualmente a mi hermana Karla Raquel Guzmán, que nunca me ha dejado sola y me apoya en todo momento, a mi mamita Santos Reyes Gómez y a mis compañeros Gerardo y Wilfredo, quienes dedicaron mucho tiempo, esfuerzo y entrega en la realización de este trabajo y sin ellos esto no sería posible, a mi familia y amigos y gracias infinitas a nuestro docente asesor Msc. Abraham Vásquez Sánchez, por el tiempo dedicado. A todos, muchas gracias por su apoyo incondicional y muchas bendiciones!.

Rebeca Alejandra Guzmán Vanegas

Agradezco primordialmente a mi madre Ana Guadalupe Echeverría González, este logro es especialmente dedicado a ella, quien ha sido el pilar fundamental en el cual yo he podido apoyarme para culminar mi carrera, así mismo agradezco a todas mis amistades y demás personas quienes de alguna forma influyeron de manera positiva para que pueda culminar este proceso. Agradezco también al Msc. Abrahán Vásquez Sánchez por tomarse el tiempo y ser nuestro guía en este proceso, de igual forma agradezco a mis compañeros del grupo de trabajo de graduación por el esfuerzo y dedicación. Finalmente agradezco a la institución (ISDEM) por abrirnos las puertas y permitir el desarrollo de la investigación.

José Wilfredo Echeverría Calderón

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES, GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM) Y GENERALIDADES DEL CLIMA.	
A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES.....	1
1. ANTECEDENTES	1
2. CONCEPTOS DE ALCALDÍAS MUNICIPALES	2
B. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	3
1. ANTECEDENTES	3
2. MISIÓN	4
3. VISIÓN	4
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
a) Organigrama	5
b) Funciones	6
c) ¿Cómo está conformado el Consejo Directivo?	7
5. SERVICIOS.....	7
a) Asistencia técnica administrativo	7
b) Asistencia financiera	8
c) Asistencia de planificación	9
6. MARCO LEGAL	9
a) Constitución de la República de El Salvador.	9
b) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)..	11
c) Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM.....	11
d) Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES).....	11
e) Código Municipal.....	12
f) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	12
g) Código de Trabajo.	12

h)	Ley de Ética Gubernamental.	13
i)	Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.	13
j)	Ley de Acceso a la Información Pública.	13
k)	Ley General Tributaria Municipal.	14
l)	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).	14
m)	Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).	15
n)	Ley del Seguro Social (ISSS).	15
o)	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP).	15
p)	Ley de Impuesto Sobre la Renta.	16
C.	GENERALIDADES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1.	ANTECEDENTES	16
2.	DEFINICIONES	18
3.	PREMISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
4.	IMPORTANCIA	20
5.	CARACTERÍSTICAS	20
6.	FUNCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22
7.	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	24
8.	FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	26
a)	Identidad	26
b)	Motivación	26
c)	Relaciones Interpersonales	32
d)	Trabajo en Equipo	33
e)	Prestaciones	34
f)	Organización	35
g)	Igualdad	35
h)	Comunicación	36
i)	Liderazgo	37
j)	Espacio Físico	37
9.	ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	38

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).

A. IMPORTANCIA	44
B. OBJETIVOS.....	44
1. GENERAL.....	44
2. ESPECÍFICOS.....	44
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1. MÉTODO	45
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	46
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
6. AMBITO DE LA INVESTIGACION	47
7. UNIDAD DE ANÁLISIS	48
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	48
a) Universos.....	48
b) Muestreo	48
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	49
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).....	49
1. IDENTIDAD.....	50
2. MOTIVACIÓN	51
3. RELACIONES INTERPERSONALES	52
4. TRABAJO EN EQUIPO	53
5. PRESTACIONES	54
6. ORGANIZACIÓN	55
7. IGUALDAD.....	57
8. COMUNICACIÓN	58
9. LIDERAZGO	59
10. ESPACIO FÍSICO	60

11.	ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	62
12.	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTOR.....	63
13.	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR GERENCIA	64
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES	64
1.	ALCANCES.....	64
2.	LIMITACIONES	65
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
1.	CONCLUSIONES.....	65
2.	RECOMENDACIONES.....	66
CAPÍTULO III: PROPUESTAS DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).		
A.	JUSTIFICACIÓN DEL PORQUÉ EL CAPITULO III NO CUENTA CON LA TOTALIDAD DE REQUISITOS TÉCNICOS.	67
B.	IMPORTANCIA	67
C.	OBJETIVOS.....	68
1.	GENERAL.....	68
2.	ESPECÍFICOS.....	68
D.	PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA.....	68
1.	IDENTIDAD.....	68
2.	MOTIVACIÓN	69
3.	RELACIONES INTERPERSONALES	70
4.	TRABAJO EN EQUIPO	70
5.	PRESTACIONES	70
6.	ORGANIZACIÓN	70
7.	IGUALDAD.....	71
8.	COMUNICACIÓN	71
9.	LIDERAZGO	71
10.	ESPACIO FISICO	72
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	72
1.	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	72

a)	Presentación	72
b)	Aprobación	73
c)	Divulgación de acciones	73
2.	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	73
a)	Ejecución de las actividades respectivas	73
b)	Recursos	73
c)	Comunicación al Consejo Directivo	74
d)	Evaluación	74
e)	Seguimiento y Control	74
F.	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	74
G.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	75

ANEXOS

- 1. Tabulación e interpretación de datos del cuestionario realizado a los empleados del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM).**
- 2. Interpretación de la entrevista realizada a las jefaturas del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM).**
- 3. Evaluación de clima organizacional por unidad del instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM).**
- 4. Galería de Fotos**

RESUMEN

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) fue creado en 1987, es una institución de carácter autónomo tanto en lo técnico, administrativo y financiero. Se encarga del fortaleciendo de las alcaldías municipales brindándoles asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación.

Uno de los fenómenos que afectan más a las organizaciones es su clima organizacional debido a que dependiendo su estado se determina la calidad en el servicio que ofrece. El área de recursos humanos del ISDEM tenía la necesidad de realizar un estudio de Clima Organizacional para conocer cuál es el estado actual del mismo, dicho estudio forma parte del plan operativo anual que debe realizar. Es así como la gerente de Recursos Humanos de dicha institución manifestó la necesidad de conocer los inconvenientes que tienen los empleados para desarrollar de forma óptima sus actividades.

Por lo tanto, la investigación ha tenido como objetivo la realización de un estudio de clima organizacional sobre la situación actual con la que cuenta la institución, a través del análisis de cada uno de los factores que inciden en este, para elaborar una serie de propuestas que logren fortalecer el desempeño laboral de los empleados.

Para desarrollo de la investigación se aplicó el método científico donde se requiere de una serie de etapas para obtener un conocimiento valido, a través de los métodos auxiliares es decir el analítico y el sintético. El tipo de investigación fue la descriptiva porque ayudó como fue y cómo surgió el problema. El diseño de la investigación fue la no experimental porque no se manipulo ninguna de las variables, se basó en hechos y hallazgos. La técnica que se utilizó fue tanto la encuesta como la entrevista para la recolección de información a través de un cuestionario dirigido a los empleados y una guía de entrevista para las jefaturas.

Con la investigación se concluye que en la institución se obtuvo un estado óptimo en el clima organizacional que significa que hay satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados, no obstante siempre se requiere propuestas por factor para mantener ese resultado o mejorarlo con el fin de evitar su disminución.

Se recomendó planes de capacitación para algunos factores que lo requieren tanto para los empleados como también para las jefaturas, con el fin de incrementar el bienestar y confianza del

personal dentro de la institución, también se recomendó convivios constantes afuera de las instalaciones por ejemplo caminatas en parques turísticos, torneos de futbol, paseos en pueblos vivos, para fortalecer las relaciones interpersonales, además es necesario algunas prestaciones adicionales como Giftcard de supermercado, clínica empresarial, indemnización alimentaria con el objetivo de mantener estable al empleado y fortalecer su desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es de suma importancia en la gestión del personal de toda empresa, el cual se ve reflejado en la conducta de los empleados y en consecuencia en el desempeño laboral de cada uno de ellos. Para muchas personas no es fácil trabajar en equipo pues se tiene que lidiar con carácter, estados de ánimos y responsabilidades distintas, si la organización no toma en cuenta estos detalles y no vela por que haya armonía, difícilmente logrará que sus empleados rindan al cien por ciento de su capacidad.

Por tal razón se ha realizado el presente trabajo de investigación para contribuir al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) a fortalecer el clima organizacional, y está constituido por tres capítulos, que se detallan a continuación:

El capítulo I contiene las generalidades del ISDEM, donde se presentan los antecedentes, la filosofía institucional y el conjunto de leyes que regulan el funcionamiento de la Institución.

También contiene las generalidades de clima organizacional. Donde se determina en primer lugar quienes fueron los primeros pensadores y las escuelas que le dieron origen. Además contiene conceptos, importancia, características y funciones del clima organizacional. Así como también información sobre los factores que lo constituyen.

En el capítulo II se describe la metodología que se utilizó para obtener toda la información necesaria, y así realizar el diagnóstico, mediante la elaboración y aplicación de instrumentos y técnicas ejecutadas para la obtención resultados, con los cuales se logró formular un diagnóstico de la situación actual, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III comprende las propuestas por factor estudiado y el plan de implementación, y así mismo las actividades administrativas y de gestión necesarias para realizarlo.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas consultadas, los anexos donde se incluyen las tabulaciones e interpretaciones de resultados con respecto al cuestionario, la evaluación de clima organizacional por unidad y finalmente una galería de fotos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES, GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM) Y GENERALIDADES DEL CLIMA.

A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES

1. ANTECEDENTES¹

La República de El Salvador es democrática y su administración es ejercida por los órganos fundamentales del gobierno que son: Órgano Legislativo, Órgano Ejecutivo y Órgano Judicial. El gobierno local es ejercido por el sistema municipal, que fue introducido por el conquistador español Pedro de Alvarado, siendo los primeros municipios la villa de San Salvador, fundada en 1525, la cual dependía directamente del Virreinato de México y cuyo primer Alcalde fue Don Diego de Olguín, y la villa de San Miguel, fundada en 1530.

Originalmente se les nombró alcaldías mayores a San Salvador, San Miguel y Choluteca, pero posteriormente se les confirió dicha denominación a otras alcaldías de la región. Para ubicar geográficamente a los municipios se elegían lugares donde ya existían poblaciones indígenas o que reunieran condiciones favorables, tales como buen clima y abundancia de agua; estas ciudades fueron centros de colonización que generaron no solo nuevas costumbres sino también nuevas formas de organización política y social.

Durante la época de la colonia entre el año 1401 a 1500, así como durante el periodo de independencia del istmo Centroamericano, se dictaron muchas leyes relativas a los municipios; por medio de ellas se encomendaba a las municipalidades el fomento de la agricultura, la educación, la salud, entre otras. Sin embargo todas estas atribuciones

¹ Luz María Córdova Bonilla y otros. “Propuesta para la creación de la unidad de auditoría interna en la alcaldía municipal de la ciudad de San Vicente, departamento de San Vicente, para implementarse en el año 2008”. Universidad de El Salvador (UES). San Vicente. Mayo de 2008. Pág. 25

quedaron plasmadas únicamente en papel, puesto que los fondos necesarios para que pudieran cumplir con sus atribuciones nunca les fueron proporcionados.

Es hasta el año de 1886, que la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones; sin embargo, son los gobernadores departamentales los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de los gobiernos locales, estipulado en el artículo 135 de la misma, que el alcalde de la municipalidad sería nombrado por el poder ejecutivo, mientras que los miembros del concejo tendrían elección popular, pero luego con la entrada en vigencia de la nueva Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir todos los miembros de las municipalidades, los que ejercían su función por dos años.

Actualmente en El Salvador, por disposiciones constitucionales, los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo. Se rigen por un concejo formado por un alcalde (elegido por voto libre y directo cada tres años, con opción a ser reelegido), un síndico y dos o más regidores cuyo número varía en proporción a la población del municipio.

2. CONCEPTOS DE ALCALDÍAS MUNICIPALES

“La alcaldía municipal 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 suficiente²”.

Por parte de los investigadores, el concepto de las alcaldías municipales se define como entidades autónomas, ya que tal dirigente (alcalde) es nombrado por una elección popular residentes de la ubicación de cada alcaldía, y es regulado por el código municipal, tal entidad se encarga de la administración local de pueblo o ciudad promoviendo la cultura, la gastronomía, salud, seguridad, infraestructura, etc.

B. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)³

1. ANTECEDENTES

1987

Surge la creación del ISDEM, por Decreto Legislativo No. 616, del 4 de marzo del mismo año.

También se autorizó a la Comisión Interventora a que se refiere el Art. 68 de la misma Ley, hacer entrega al Consejo Directivo del ISDEM, de los activos y pasivos que fueron de la Tesorería General de fondos Específicos Municipales y se facultó a dicho ente autónomo, para efectuar erogaciones para el pago de salarios y demás prestaciones al personal de empleados de la Tesorería y para el desembolso de fondos propiedad de las Municipalidades, mientras se les aprueba su primer presupuesto de ingreso y egresos.

1988

La Comisión interventora recibió la Tesorería de manos del Señor Carlos Roberto Gabino y fue entregada al Dr. Armando Calderón Sol; convirtiéndose en el primer Presidente de la institución.

² “Código Municipal”. Decreto N° 274. Año 1986. Art. 2. Pág. 1

³ http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=415&Itemid=85

Además el Consejo Directivo, fue electo en julio del mismo año, habiendo nombrado al Gerente General, en el mes de agosto e iniciando sus operaciones y funcionamiento en septiembre.

1989

Según el Jefe de Recursos Humanos, desde este año a la época actual, ésta institución ha estado fortaleciendo los procesos de modernización de los Municipios, a través de la Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación que proporciona a los mismos.

2. MISIÓN

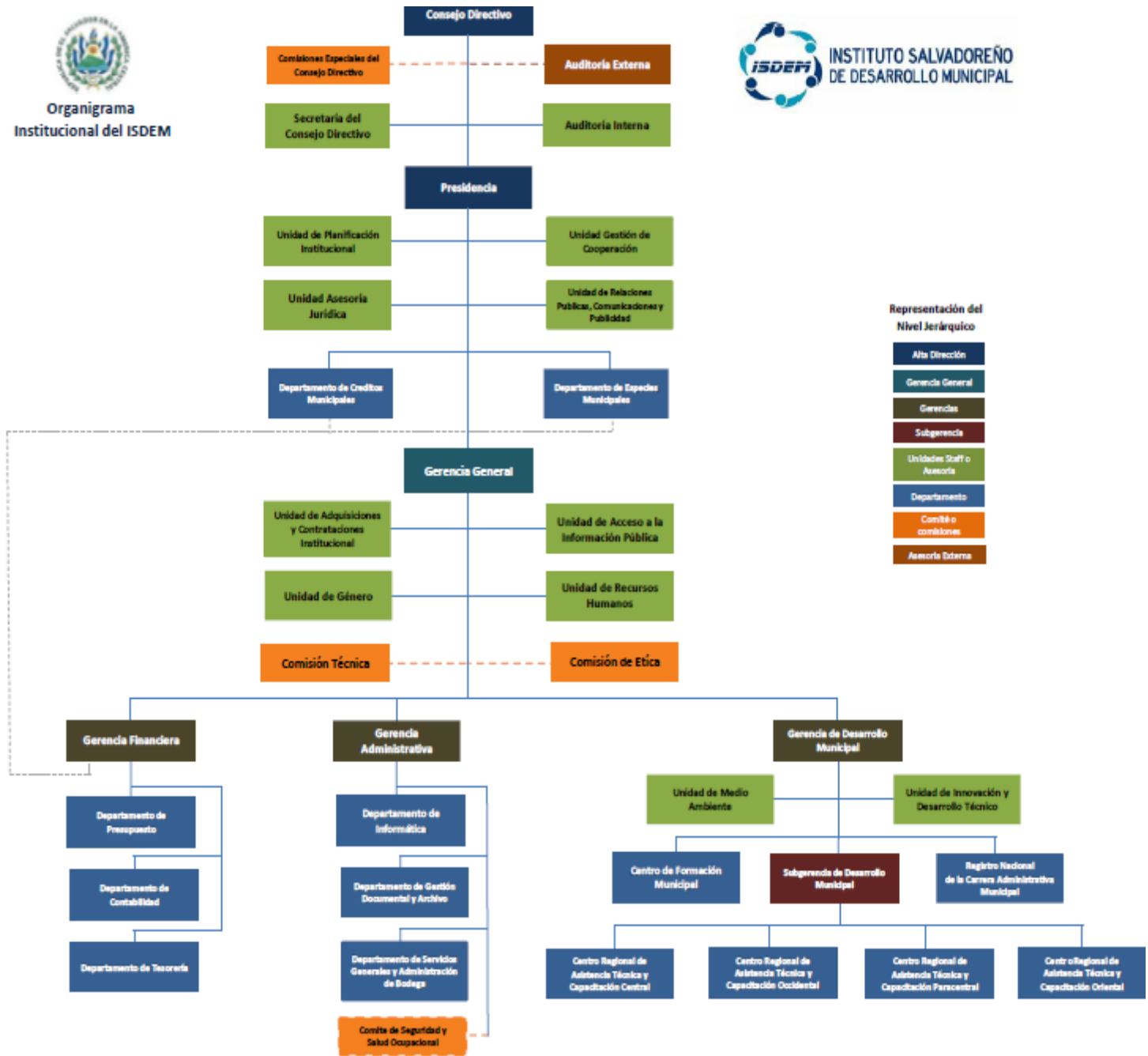
Fortalecer capacidades y competencias en gestión integral del desarrollo de las municipalidades del país.

3. VISIÓN

Contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo territorial.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a) Organigrama



Organigrama institucional aprobado por el Consejo Directivo del ISDEM, en sesión ordinaria del 28 de octubre de 2016, en Acuerdo seis del Acta número cuarenta y dos.

b) Funciones

- **Consejo Directivo:** La dirección y autoridad máxima del Instituto está a cargo del Consejo Directivo
- **Presidencia:** El Presidente es quien preside las sesiones del Consejo Directivo y orienta sus deliberaciones; vigila la marcha general del Instituto y comunica al Gerente General observaciones o instrucciones que estime convenientes; atiende las relaciones con los representantes de las Instituciones del Gobierno y procura la coordinación de las actividades del Instituto con las del Estado. Además tiene la representación legal del Instituto y como tal podrá intervenir en los actos y contratos que celebre y en las actuaciones judiciales o administrativas en que tenga interés el Instituto.
- **Gerencia General:** Es la que dirige en lo relativo al campo de la conducción administrativa, financiera y operativa a la Institución.
- **Gerencia Financiera:** Esta Unidad es la responsable de la gestión financiera del ISDEM, que realiza las actividades del proceso administrativo financiero en las Áreas de presupuesto, Tesorería y Contabilidad, así como de Especies y Créditos Municipales; Gestiona, dirige, coordina y supervisa las actividades del proceso financiero.
- **Gerencia Administrativa:** Esta Gerencia se encarga de planificar, supervisar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros. Apoya técnica y administrativamente a todas las dependencias del instituto, en la ejecución de planes, programas y proyectos que persigan el objetivo de ISDEM, con el fin de optimizar la utilización de los recursos.
- **Gerencia de desarrollo municipal:** Es la responsable de la planificación, ejecución, control y evaluación de la gestión en asistencia técnica y capacitación hacia las 262 municipalidades del país.

c) ¿Cómo está conformado el Consejo Directivo?

Está integrado por 13 miembros y se compone de la siguiente forma: a) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio del Interior; b) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Obras Públicas; c) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social; d) Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Concejo Municipal de San Salvador; e) Cuatro Directores Propietarios y sus Suplentes electos por los Alcaldes Municipales o respectivos Concejales que asistan en su representación de acuerdo a las siguientes regiones del país, así: 1) Uno de la Región Central comprendida por los Municipios de los Departamentos de San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán y La Libertad; 2) Uno de la Región Occidental comprendida por los Municipios de los Departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate; 3) Uno de la Región Oriental comprendida por los Municipios de los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán y Usulután; 4) Uno de la Región Para-Central comprendida por los Municipios de los departamentos de La Paz, San Vicente y Cabañas.

5. SERVICIOS

a) Asistencia técnica administrativo

- Recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como: la Organización Interna Administrativa, Sistemas de Recaudación, Contabilidad, Auditoría y Administración Financiera, elaboración de Tarifas y Presupuestos Municipales, tanto generales como especiales y Programación, elaboración de presupuesto, financiamiento, construcción de obras y servicios públicos municipales;
- Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vistas a su constante mejoramiento;
- Mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales;

- Estimular la cooperación inter-municipal y promover el intercambio activo de información y experiencias entre las Municipalidades;
- Promover el perfeccionamiento de su organización y el de las Municipalidades;
- Propiciar la organización de empresas de interés público entre las Municipalidades y otras entidades públicas y privadas.

b) Asistencia financiera

- Conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipos y realización de obras de servicios municipales;
- Asesorar a las Municipalidades en los estudios de factibilidad para la contratación de préstamos y emitir los dictámenes técnicos financieros que fueren necesarios;
- Servir de agente financiero a las Municipalidades cuando aquellas lo soliciten y de garante cuando fuere conveniente y necesario en las operaciones contractuales que las mismas realicen;
- Efectuar descuentos de letras de cambio emitidos a favor de las Municipalidades o anticipos sobre las mismas, cuando el caso lo demande, con el fin de evitar que se interrumpa el ritmo de los servicios o de las obras emprendidas por las Municipalidades;
- Recibir en pago por su valor nominal, los bonos no vencidos emitidos por el Instituto y que efectúen las Municipalidades para la cancelación o abono de las deudas contraídas con éste;
- Caucionar, en caso necesario, los créditos que tuvieren las Municipalidades con otras Instituciones Financieras.

c) Asistencia de planificación

- Colaborar en la coordinación u orientación de las políticas municipales de planificación para el desarrollo urbano y rural;
- Coordinar con otros organismos nacionales e internacionales, el fortalecimiento de sus programas de asistencia para buscar soluciones adecuadas a los problemas municipales;
- Asesorar a las Municipalidades en cuanto a la planificación a nivel local;
- Promover la integración de los planes locales de desarrollo con los planes de los niveles regional y nacional, con el objeto de propiciar la participación efectiva de los gobiernos locales en la ejecución de los planes, programas y políticas del Gobierno Central;
- Realizar investigaciones y divulgar ideas y prácticas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal;
- Colaborar en la preparación de catastros, registros y planes reguladores y urbanísticos.

6. MARCO LEGAL

Leyes que regulan al ISDEM para administrar fondos públicos y leyes que la institución toma como base para brindar servicios a las alcaldías.

a) Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constitucional de N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo N° 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

Ésta ley es la primera del país y contiene principios básicos de convivencia, derechos y deberes que tanto las alcaldías municipales como también la institución autónoma que le brinda servicio deben de conocer, para que cada proceso y decisiones sea con base a una ley, la Corte Suprema de Justicia es la institución que se encarga en aplicarla a todos los salvadoreños, por lo tanto los artículos son los siguientes:

Art. 202. Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que 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 veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

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

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 206. Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posterior por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

b) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Decreto Legislativo N°. 616 de fecha 4 de marzo de 1987. Publicado en el Diario Oficial N°. 52, tomo N° 294 de fecha 17 de marzo de 1987.

Es la ley que crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, el cual es un ente autónomo, de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal. Con el propósito de atender los problemas y satisfacer las necesidades que demandan las municipalidades, tomando como base que el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todo el país.

c) Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM.

Decreto Ejecutivo N°. 65 de fecha 23 de noviembre de 1990. Publicado en el Diario Oficial N°. 285, tomo N° 309 de fecha 19 de diciembre de 1990.

Éste reglamento tiene como finalidad regular y facilitar la correcta aplicación de la Ley Orgánica del ISDEM.

d) Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES).

Decreto Legislativo N°. 74 de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N°. 176, Tomo N° 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.

Es la ley que faculta al ISDEM la administración del fondo municipal denominado FODES (Art. 2) y es deber del estado brindar esos fondos a las alcaldías municipales y además refleja que éstos fondos son otorgados con fin humanitario por ejemplo construcción de obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

e) Código Municipal.

Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 de fecha 5 de febrero de 1986.

Ésta ley hace mención de una relación directa con entidades autónomas, sobre todo el ISDEM, de acuerdo a las funciones que desarrollan las alcaldías en ciertos casos, se ven en la necesidad de acudir al respaldo o al asesoramiento de dicha institución. Por ejemplo en el Art. 89 habla del contrato de unos de los servicios que brinda el ISDEM el cual es la recomendación de sistemas de recaudación de ingresos. Las alcaldías municipales son las entidades autónomas que se encarga para su aplicación.

f) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Decreto Legislativo N° 1039 de fecha 29 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 103, Tomo N° 371 de fecha 6 de junio de 2006.

El objeto de esta ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal, es decir la que regula el que hacer de los empleados municipales, ésta ley vincula al ISDEM tanto en la parte de selección de personal, debido a que las municipalidades pueden solicitar colaboración, para que funcionarios de ésta institución realicen éste proceso (Art. 25), como también brindar servicios de capacitación constante a los empleados de las alcaldías municipales (Art 47), en general se encarga de fortalecer sus capacidades y competencias, también contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo territorial. El ISDEM es la entidad autónoma que aplica tal ley.

g) Código de Trabajo.

Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236 de fecha 31 de julio de 1972.

Ésta ley tiene por objeto armonizar las relaciones entre jefes y empleados, estableciendo sus derechos y obligaciones, por lo cual la institución, según el código es regulado en el artículo 2 literal b) “las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las

Instituciones Oficiales Autónomas y semiautónomas y sus trabajadores”. El Ministerio de Trabajo es la institución gubernamental que se encarga en aplicar el presente código.

h) Ley de Ética Gubernamental.

Decreto Legislativo N° 873 de fecha 13 de octubre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo N° 393 de fecha 7 de diciembre de 2011.

Esta ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y de los Municipios, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma. Por eso el ISDEM debe tener en cuenta las normas establecidas por esta ley para no quebrantar dichos principios establecidos que son básicos para todo ente público. El Tribunal de Ética Gubernamental es la institución que se encarga en aplicar esta ley.

i) Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.

Decreto Legislativo N° 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387 de fecha 5 de mayo de 2010.

El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores. El ISDEM está obligado aplicar dicha ley tanto para sus propios empleados, como también recomendar su aplicación en las municipalidades (Art. 4). El Ministerio de Trabajo es la institución gubernatura que se encarga en aplicar la presente ley.

j) Ley de Acceso a la Información Pública.

Decreto Legislativo N° 534 de fecha 2 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 70, Tomo N° 391 de fecha 8 de abril de 2011.

Esta ley tiene como objeto garantizar 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. Para el ISDEM es obligación colaborar con la Unidad de Acceso

a la Información Pública con el objetivo de entregar información a los solicitantes (Art. 9). La Institución de Acceso a la Información Pública es la entidad que se encarga en aplica esta ley.

k) Ley General Tributaria Municipal.

Decreto Legislativo N° 86 del 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario oficial N° 242, Tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.

Según lo establecido esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, el ISDEM tiene relación directa con las disposiciones que dicta ésta ley, y esto se debe a que es el encargado de brindar asesoría en materia de tasas, del tipo de interés moratorio (Ar. 47). También brinda asesoría en el caso cuando una municipalidad emite acuerdos u ordenanzas de creación de tasas y contribuciones especiales, éstas deben solicitar opinión del SDEM, quien con base a los estudios técnicos realizados al efecto, hará las recomendaciones correspondientes (Art. 150). Las alcaldías municipales es la entidad que se encarga en cumplir esta ley.

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

Decreto Legislativo N° 868 de 5 de marzo de 2000, publicado en el Diario oficial N° 88, Tomo N° 347 de fecha 15 de mayo de 2000.

Ésta 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, por lo cual el ISDEM está obligado a cumplir con lo que se dice en el artículo 39 – A “las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales, podrán participar en los procedimientos de contrataciones y adquisiciones de obras, bienes y servicios, en cualquiera de las instituciones de la administración pública, incluyendo entidades autónomas y municipalidades, conforme a

las reglas establecidas en esta ley”. El Ministerio de Hacienda es la institución gubernamental que se encarga en el cumplimiento de la presente ley.

m) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995. Publicado en el Diario Oficial N° 7, tomo N° 330 de fecha 11 de enero de 1996.

Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, estableciendo el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental. Ésta ley vincula al ISDEM directamente en el artículo 2 lo cual menciona lo siguiente: “Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo”. La Superintendencia del Sistema Financiero es una institución que se encarga en aplicar esta ley.

n) Ley del Seguro Social (ISSS).

Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 de fecha 11 de diciembre de 1953.

Por el hecho de que el ISDEM cuenta con personal debe cumplir con la obligación de asegurarlo para el beneficio de cada uno de los trabajadores y de sus familiares, y así poder mantener el bienestar y la salud para desempeñar sus actividades en óptimas condiciones. Esto según lo especifica el Art. 99 de esta ley. El Instituto Salvadoreño de Seguro Social es la entidad que se encarga del cumplimiento de la presente ley.

o) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP).

Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333 de fecha 23 de diciembre de 1996.

Es una obligación que la persona cuando trabaje por primera vez se afilie. Ésta ley determina los descuentos salariales que se harán a cada trabajador en porcentajes (dependiendo del monto), con el fin de asegurar una pensión mensual después del tiempo

de servicio (Art. 7). La Súper Intendencia del Sistema Financiero se encarga del cumplimiento de esta ley.

p) Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.

Es una obligación tributaria que toda persona debe cumplir cuando obtiene utilidades por la prestación de sus servicios (Art. 1). El Ministerio de Hacienda es la institución gubernamental que se encarga en el cumplimiento de la presente ley.

C. GENERALIDADES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ANTECEDENTES

“El clima organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en la psicología industrial / organizacional por Gellerman (Brooklyn, Nueva York, Estados Unidos, 8 de enero de 1929) en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está enfocado según algunos autores en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”⁴.

⁴ García Solarte, Mónica. “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”. Universidad del Valle Sede San Fernando. Cali-Colombia. Diciembre. 2009 pág. 45

Escuelas de pensamientos sobre el concepto de clima organizacional⁵

A este término se le ha relacionado con aspectos meteorológicos, que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado, se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo. Analizando la documentación parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una mezcla de dos grandes escuelas de pensamiento las cuales se resumen a continuación:

Escuela de la Gestalt. Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principio del año 1910 y siguientes. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (Praga, Republica Checa, 15 de abril de 1880 – Nueva York, Estados Unidos, 12 de octubre de 1943), Wolfgang Köhler (Tallin, Estonia, 21 de enero de 1887 - Enfield, Nueva Hampshire, Estados Unidos, 11 de junio de 1967), Kurt Koffka (Berlín, Alemania, 18 de marzo de 1886 - Northampton, Massachusetts, Estados Unidos, 22 de noviembre de 1941) y Kurt Lewin (Mogilno, Provincia d Poznań, Polonia, 9 de septiembre de 1890 - Newtonville, Massachusetts, Estados Unidos, 12 de febrero de 1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de ese año. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan tres principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.
- c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

⁵ Ramos Moreno, Diana Constanza. “El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”. Colombia, Agosto 2012. Pág. 9-11

Escuela Funcionalista. Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky (Imperio austrohúngaro, Cracovia, Polonia, 7 de abril de 1884 - New Haven, Connecticut, Estados Unidos, 16 de mayo de 1942) y Alfred Reginald Radcliffe-Brown (Sparkbrook, Birmingham, Inglaterra, 17 de enero de 1881 – Londres, Inglaterra, 24 de octubre de 1955). Según ésta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Ésta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

2. DEFINICIONES

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes”⁶.

“El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”⁷.

⁶ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humano”. 9° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009. pág. 50

⁷ M. Joselyn Arancibia. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>

“El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional”⁸

Con base en los aportes anteriores el equipo investigador formuló la siguiente definición referente al clima organizacional: El clima organizacional es lo que percibe el empleado del ambiente físico en el lugar de trabajo y de otros factores, por ejemplo la motivación, comunicación, relaciones interpersonales, incentivos, liderazgo, que influyen en su desempeño laboral.

3. PREMISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según el modelo Atkinson⁹

- Todos los seres humanos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación del ambiente que percibe el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

⁸ Alego, <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>

⁹ Ibíd. (Ver nota al pie 6) Pág. 49

- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

4. IMPORTANCIA

El equipo investigador considera que el clima organizacional es de importancia porque estudia las condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Y ésta ayuda a aumentar el rendimiento de ellos. Si se sienten identificados e integrados a la empresa, con el objetivo que sea más eficientes a la hora de trabajar.

Además de tener necesidades materiales, el empleado también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

5. CARACTERÍSTICAS¹⁰

El clima organizacional tiene ciertas características que se da al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación a las personas y la manera como éstos se desenvuelven dentro de la misma. Por lo que se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia

¹⁰ Darío Rodríguez. "Diagnóstico organizacional". 7ª edición. Editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999, pág. 148 - 149

una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

6. FUNCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL¹¹

a) Desvinculación

Una de las funciones más importantes del clima organizacional es la desvinculación, ya que al ponerla en ejecución en un ambiente laboral, pretende lograr que los empleados que no se sienten vinculados con la empresa, se comprometan de manera formal e informal con las demás funciones que se desarrollan dentro de la organización.

También busca lograr que el grupo de trabajadores que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se concientice al ver el comportamiento de sus superiores y pueda actuar de distinta manera, una manera diferente de ver las cosas como provechosas para todos los involucrados, comprometiéndose con la mejora continua, que será de beneficio para todos dentro de la empresa.

b) Obstaculización

Esta función busca lograr un cambio en los trabajadores, que el sentimiento que algunos de ellos tienen que estar agobiados con deberes de rutina y otras funciones que ellos consideran como inútiles o vanas, se vuelvan de alguna u otra manera más útil para todos los empleados dentro del ambiente de trabajo donde se encuentran.

También busca que se hagan cambios positivos, que se modifique la monotonía y la rutina laboral que viven diariamente, y sean sustituidas por otras actividades más dinámicas, productivas y que sean más útiles para todos los integrantes de la empresa.

c) Alejamiento

La función de alejamiento se refiere a tratar de implementar un mejor comportamiento administrativo dentro de la empresa y este sea caracterizado como informal e impersonal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores, es decir que se logren crear vínculos de buenas relaciones entre compañeros y así mismo con los superiores. Esta función está enfocada en que las relaciones de todo el personal con

¹¹ Aguado R. "Cultura Organizacional", Mc Graw Hill, México 2004. Pág. 140-141

los directivos sean de la mejor manera posible, manteniendo siempre una adecuada distancia y la debida prudencia para no afectar la confianza brindada por los directivos o superiores.

d) Énfasis en la producción

La función de Énfasis en la producción, busca lograr un comportamiento administrativo eficiente entre los empleados, caracterizado por contar con una supervisión estrecha, La administración es altamente directiva, sensible a la retroalimentación. Hace referencia a un liderazgo rígido y preocupado por la realización de ciertos objetivos y resultados, el cual tiende a subdividir el trabajo en tareas, las cuales seleccionan y entrenan a las personas más adecuadas para cada tipo de producción. Estas producciones se pueden ejecutar de acuerdo a los métodos preestablecidos y los recursos disponibles, los cuales tiene una supervisión estricta; este es un liderazgo autocrático. Un liderazgo enfocado en las personas que se preocupa por los problemas de los aspectos humanos. Además se enfatiza en la clase de supervisión que ejerce la parte administrativa hacia los objetivos productivos esperados por la empresa.

e) Consideración

Esta función se caracteriza por buscar que haya una inclinación por parte de los directivos, a tratar a cada uno de los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos sin importar su clase social, sexo, edad, religión, etc.

La consideración se enfatiza más que todo en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados todos y cada uno de los miembros de la organización, por parte de sus directivos y jefes. Y así mismo su forma de convivir en la empresa.

f) Estructura

La estructura es el conjunto de elementos que caracterizan un determinado ámbito de la realidad o sistema. Los elementos estructurales son permanentes y básicos, no son sujetos a consideraciones circunstanciales ni coyunturales, sino que son la esencia y la razón de

ser de la empresa. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización. Así mismo las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuyen a la obtención de buenos resultados para la empresa.

7. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL¹²

El autor del libro denominado “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias” por el autor Brunet, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Y éstas son las siguientes:

a) Clima de tipo autoritario: Sistema I “Autoritarismo explotador”

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Clima de tipo autoritario: Sistema II “Autoritarismo paternal”

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades

¹² Brunet Luc y traducción de Lorena Paéz de Villalpando. “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, México: Trillas, 1987 (reimp. 2009). Pág. 33

sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima de tipo participativo: Sistema III “Consultivo”

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d) Clima de tipo participativo: Sistema VI: “Participación en grupo”

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

8. FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

a) Identidad¹³

Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Por ejemplo uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

El equipo investigador define identidad como el sentido de pertenencia que tienen los empleados de una organización y en la medida que éstos se sientan identificado y según el grado de identificación que tengan, así será el esfuerzo que éstos efectúen en el desarrollo de sus labores.

b) Motivación

La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas.

Conceptos de Motivación

“La motivación es en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y

¹³ <https://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”¹⁴.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares es decir es el impulso que una persona o empleado tiene de lograr algo”¹⁵.

De acuerdo a las definiciones anteriores el equipo investigador concluye que la motivación es la creación de un entorno en el empleado pueda satisfacer sus objetivos y los de la organización aportando su energía y esfuerzo,

Teorías de la motivación¹⁶

- **Teoría de dos factores de Herzberg:** Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

Es decir que esta teoría establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

¹⁴ Solana, Ricardo F. “Administración de Organizaciones”. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires, 1993. p. 208

¹⁵ Harold Koontz. “Administración: una perspectiva global y empresarial”. 14° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009 pág. 388

¹⁶ *Ibíd.* (Ver nota al pie 12) pág. 393

- **Factores Higiénicos:** La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

- **Sueldo y beneficios:** Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- **Política de la empresa y su organización:** Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- **Ambiente físico:** El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- **Supervisión:** Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- **Status:** El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
- **Seguridad laboral:** Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- **Crecimiento, madurez y consolidación:** Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto.

- **Factores de Motivación:** La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de motivación

- **Logros y reconocimiento:** Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- **Independencia laboral y responsabilidad:** Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.
- **Teoría de la expectativa de Vroom:** Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla.

La teoría de Vroom puede expresarse como:

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{expectativa}$$

Donde **fuerza** es la fortaleza de la motivación de una persona, **valor** es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y **expectativa** es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:** Cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente.

- **Necesidades fisiológicas:** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta

que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

- **Necesidades de seguridad:** Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de afiliación o aceptación:** Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
- **Necesidades de estima:** Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza
- **Teoría de las necesidades de McClelland:** Las necesidades motivadoras básicas son la de poder, la de afiliación y la de logro.

Existen tres impulsores (poder, afiliación y logro) que son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

- **Necesidad de poder:** Las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.
- **Necesidad de afiliación:** A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de

intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

- **Necesidad de logro:** Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles).

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

- **Teoría X y Y de McGregor:** Dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Teoría X: Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Teoría Y: los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto

dirigirán y auto controlarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.

c) **Relaciones Interpersonales**

Según William Werther

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes.

Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar:

Reglas y procedimientos: Este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma cómo deben interactuar los miembros entre sí.

La jerarquía: Tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.

Planeación: A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupo, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforman la organización.

En conclusión el equipo investigador determina que las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones, negocios, intereses comunes, actividades sociales, etc.

d) Trabajo en Equipo

Según John M, Ivancevich

Un equipo está constituido por un grupo cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Hay que reconocer que la distinción entre equipos y grupos es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

Existen diferentes tipos de equipos, entre ellos se encuentran:

Equipos de Resolución de problemas: se forman para hacer frente a las dificultades, los círculos de calidad son ejemplos permanentes de resolución de problemas. Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que se reúnen en forma regular, por lo común en horas de trabajo, para recomendar mejoras y resolver problemas relacionados con la calidad. Con frecuencia, forman parte de las medidas de la administración respecto de la calidad total.

Equipos interfuncionales: los cuales constan de miembros de varios departamentos funcionales (por ejemplo: mercadotecnia, ingeniería, contabilidad, etc.) se forman para abordar un determinado problema. Es una manera de poder reunir y trabajar en conjunto con las habilidades y destrezas de los miembros de diversas áreas.

Con base a lo anterior se concluye que el trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

e) Prestaciones

Definiciones:

“Son Pagos económicos indirectos que ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etc.¹⁷”

“Son recompensas extra-monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados¹⁸”

El equipo investigador lo define como ciertas necesidades del ser humano que las empresas buscan cubrir para que los empleados logren la satisfacción de las necesidades tanto higiénicas y ambientales como motivacionales.

Tipos de prestaciones laborales¹⁹:

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

En el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.

Fuera del puesto pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio. etc.

Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etc.

¹⁷ Dessler, Gary. “Human Resource Management”, Prentice - Hall, Upper Saddle River, NJ 1997, p 503

¹⁸ Ibid. (ver nota al pie 6) Pág. 262

¹⁹ Ibid. (ver nota al pie 6) Pág. 264

f) Organización

Por Harold Koontz

La organización es una estructura intencional y formal de funciones o puestos.

Es decir que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; y los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y eficacia.

Tipos de organización

Organización formal: Es una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización Informal: Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Tomando como base el aporte anterior se define organización como una estructura jerárquica y ordenada de puestos y funciones en un área de trabajo.

g) Igualdad ²⁰

La diversidad en el trabajo es una parte importante de la comunidad empresarial de hoy. Los empleadores están obligados por ley a mantener un lugar de trabajo diverso no discriminando a los solicitantes o empleados existentes por raza, religión, edad, sexo o por cualquier otra característica o clase. La igualdad de oportunidades laborales permite a los empleados realizar sus tareas laborales en un lugar de trabajo libre de acoso y discriminación.

²⁰ <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-igualdad-de-oportunidades-laborales-8960.html>

Definición

La igualdad se refiere a la protección de los derechos civiles de los trabajadores. También proporciona a todos los empleados un acceso equitativo a los beneficios empresariales como el seguro, accesos para discapacitados, compensación, ascensos y responsabilidades laborales.

Por lo que se concluye que la igualdad es un término que dentro del ámbito laboral deben de existir oportunidad que sean justas para todo el personal, sin tomar en cuenta distinción de raza, religión, sexo, orientación política, tendencia sexual, etc.

h) Comunicación

Según Harold Koontz

La comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Los propósitos de comunicación son los siguientes:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

Partiendo del concepto anterior sobre la comunicación, el equipo investigador lo define como la relación entre dos o más personas, con el objetivo de intercambiar información para el desarrollo de las actividades que corresponden a cada empleado.

i) Liderazgo

Según Harold Koontz

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Algunos componentes de liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio.

Tipos de líderes:

Líder autocrático: Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Líder burocrático: El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas; en base a la política de la empresa.

Líder democrático: Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

Conforme al concepto y la teoría citados por Harold Koontz, se elaboró la siguiente definición, el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo posee para influir en la forma de ser las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

j) Espacio Físico

Según el equipo investigador el espacio físico se evalúa las condiciones de trabajo, en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo.

Otra definición de Espacio físico: “Es el lugar donde se encuentran los objetos y en el que los eventos que ocurren tienen una posición y dirección relativas. El espacio físico es habitualmente concebido con tres dimensiones lineales, aunque los físicos modernos usualmente lo consideran, con el tiempo, como una parte de un infinito continuo de cuatro dimensiones conocido como espacio-tiempo, que en presencia de materia es curvo”²¹.

Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son:

- a) Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
- b) Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso, etc.
- c) Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

“Los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo referente a iluminación, ventilación, muebles y equipos. No deben atentar la salud de los trabajadores, manteniendo en condiciones de salubridad las instalaciones sanitarias y protegidos contra vibraciones y olores tóxicos si los hubiere. Además, contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades”²².

Atendiendo a estas consideraciones, el espacio físico se refiere a aspectos concretos de la edificación, la manera de cómo están dispuestas las oficinas y salas de atención al cliente, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros.

9. ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL²³

El estudio del clima organizacional sirve para evaluar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo comprometiéndola con la empresa.

²¹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Espacio_\(f%C3%ADsica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Espacio_(f%C3%ADsica))

²² “Organización Internacional del Trabajo”. Artículos 7 al 19, Convenio C 120 (1964)

²³ García, Roxi Del Carmen y otros. “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador. San Salvador 2011. Pág. 39-42

Además el estudio se aplica a los empleados a través de un cuestionario para medir cuantitativamente los resultados y también a las jefaturas por medio de una guía de entrevista para conocer cualitativamente la situación actual en el lugar de trabajo.

a) Pasos para la elaboración de un estudio de clima organizacional

- **Paso 1:** Se plantean los factores de clima organizacional que se requieren estudiar en la organización, donde se recomiendan al menos 10, por ejemplo Identidad, motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.
- **Paso 2:** Se elabora un cuestionario de 50 pregunta (5 por factor) de opción múltiple y así mismo la guía de entrevista de 20 preguntas abiertas (2 por factor).
- **Paso 3:** Se reúne por gerencia a los empleados en una sala de reuniones, donde se entrega a cada uno, un cuestionario, posteriormente se reúne a cada jefatura para entrevistarla por medio de una guía y de esa manera poder recolectar la información.
- **Paso 4:** Se digita las preguntas con todas las respuestas obtenidas en un vaciado en el programa Excel y así mismo las respuestas de las jefaturas entrevistadas.
- **Paso 5:** Se procede a la tabulación de los cuestionarios y el análisis descriptivo de las entrevistas en el mismo programa del paso 4.
- **Paso 6:** Se designa un puntaje por cada opción en el cuestionario dependiendo de la redacción de la pregunta, además se toma en cuenta a los empleados que no contestaron por cualquier motivo y se le asignará automáticamente el número.

En el presente paso se pueden dar dos casos, lo cual son los siguientes:

- **Cuando es una pregunta que tiene 2 opciones:** se enumera 5 la respuesta positiva ya que es el igual número de preguntas por factor, se enumera 2 la respuesta negativa porque es el puntaje más bajo y 1 a los cuestionarios donde no contestaron ninguna de las respuestas porque se debe tomar en cuenta.

- **Cuando es una pregunta que tiene 4 opciones:** Se enumera 5 la máxima pregunta positiva, 4 la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al 1 donde no fue contestada la pregunta.
- **Cuando es una pregunta que tiene 4 opciones pero la última respuesta es positiva:** Se aplica lo anterior pero a la inversa, con excepción de que las preguntas no contestadas siempre será 1 de puntuación.
- **Paso 7:** Se calcula el puntaje acumulado (ΣX) por factor, multiplicando el puntaje de las opciones por su respectiva frecuencia y así mismo para todas las opciones, luego se suma cada multiplicación para obtener la puntuación total por factor.
- **Paso 6:** Se utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{\Sigma X}{(Fx)(MAX.PUNT)(N)}$$

En donde:

ΣX = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor

Fx = Representa el total de preguntas por factor

MAX. PUNT. = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

- **Paso 8:** Los resultados por factor se multiplican por 100, para obtener un resultado porcentual y ubicarlo en un intervalo correspondiente, que está reflejado en el siguiente cuadro, para obtener un criterio del estado actual del clima organizacional.

b) Tabla de porcentaje para calcular el estado del Clima Organizacional.

Estado	Intervalos	Pautas de Control
Crítico	0 – 20%	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorar.
Bajo	20.1% - 40%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima se encuentra malo y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	40.1% - 60%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo.

Destacado	60.1% - 80%	<p>Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos y los planes de acción en este rango son a largo plazo</p>
Óptimo	80.1% - 100%	<p>Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo. Significa que el clima organizacional tiene satisfacción total y como los mecanismos de dirección han sido apropiados.</p>

Ejemplo para calcular el clima organización:

- Se inicia con las preguntas de un solo factor, en este caso las de motivación.

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
6. ¿Esta satisfecho con el trabajo que realiza?	92	72%	33	26%	4	3%	0	0%	0	0%	129	100%	604
7. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?	42	33%	20	16%	28	22%	39	30%	0	0%	129	100%	452
8. ¿Valora su jefatura las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?	74	57%	28	22%	21	16%	6	5%	0	0%	129	100%	557
9. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?	88	68%	30	23%	9	7%	2	2%	0	0%	129	100%	591
10. ¿Se siente motivado al aportar nuevas ideas para desarrollar mejor su trabajo?	77	60%	28	22%	21	16%	3	2%	0	0%	129	100%	566
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2770

- Se calcula la puntuación acumulada de la siguiente forma:

$$\sum(x) = (5 \times 92) + (4 \times 33) + (3 \times 4) + (2 \times 0) + (1 \times 0) = \mathbf{604}$$

$$\sum(x) = (5 \times 42) + (4 \times 20) + (3 \times 28) + (2 \times 39) + (1 \times 0) = \mathbf{452}$$

$$\sum(x) = (5 \times 74) + (4 \times 28) + (3 \times 21) + (2 \times 6) + (1 \times 0) = \mathbf{557}$$

$$\sum(x) = (5 \times 88) + (4 \times 30) + (3 \times 9) + (2 \times 2) + (1 \times 0) = \mathbf{591}$$

$$\sum(x) = (5 \times 77) + (4 \times 28) + (3 \times 21) + (2 \times 3) + (1 \times 0) = \mathbf{566}$$

$$\sum(x) = 604 + 452 + 557 + 591 + 566 = \mathbf{2770}$$

- Se aplica la Formula para obtener el resultado de clima organizacional referente al factor motivación:

$$CO = \frac{\sum X}{(Fx)(MAX. PUNT.)(N)} \quad CO = \frac{2770}{(5)(5)(129)} = \mathbf{0.86}$$

- Se multiplica por 100% para obtener un resultado porcentual

$$CO = 0.86 \times 100\% \quad \mathbf{CO = 86\%}$$

- Se interpreta a través de los criterios de evaluación donde el resultado del **98%** indica un estado **Óptimo**, esto se debe a que se encuentra en el intervalo (80.1% - 100%)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).

A. IMPORTANCIA

La evaluación del clima organizacional permitió observar la percepción que tienen los empleados y las jefaturas en el marco del ambiente laboral y la incidencia que éste tiene en el desempeño de las actividades de la institución, la recopilación de información se obtuvo a través de la utilización de los métodos y técnicas de investigación con base al conocimiento y la experiencia de los empleados con el objetivo de elaborar el diagnóstico sobre la situación actual.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Realizar una investigación sobre la situación actual del clima organizacional y los factores que inciden en el desempeño laboral del personal en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

2. ESPECÍFICOS

- Recopilar la información necesaria para analizar cada factor, con el fin de calcular el estado del Clima Organizacional.
- Medir cuantitativamente el clima organizacional por medio de una fórmula establecida para obtener el diagnóstico de la situación actual.
- Analizar el nivel de percepción y satisfacción actual de los empleados para conocer un panorama descriptivo del estado actual del Clima Organizacional.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

El método de investigación que se utilizó es el científico, el cual consiste en una “serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace es disminuir la influencia de la subjetividad del investigador en su trabajo”. Para esta investigación se utilizarán los auxiliares siguientes:

a) Analítico

Se aplicó el método analítico y de esa manera se logró estudiar el clima organizacional, por medio de los factores que lo componen (identidad, motivación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, prestaciones, organización, igualdad, comunicación, liderazgo y espacio físico), y se analizó el comportamiento de las variables por medio de sus indicadores.

b) Sintético

Para aplicar el método sintético en el ISDEM, se elaboró partiendo de la unión de todas aquellas causas desde donde se originaron los problemas y como punto final el efecto que produjo en el clima laboral y con base a esos puntos de vista antes mencionado se realizó el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional para dar inicio la elaboración de una serie de propuestas.

c) Deductivo

Se utilizó el método deductivo para dar un resultado específico después de haber analizado los datos por factor que se obtuvieron previamente.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el estudio del clima laboral se desarrolló el tipo de investigación descriptiva, y ayudó a especificar como es y cómo se manifiesta el problema en estudio, teniendo como objetivo dar un panorama lo más preciso posible de este.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación se utilizó el no experimental ya que no se manipuló ninguna de las variables, esto se debe a que se basó solo en los hechos y hallazgos, en el marco de la investigación de campo.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En toda investigación es necesario contar con técnicas e instrumentos adecuados que faciliten la recolección de datos de gran relevancia para el estudio, las técnicas e instrumentos son las siguientes:

a) Técnicas

Las técnicas fueron los medios utilizados para la recolección de información:

- **Encuesta**

La encuesta fue dirigida a los empleados, con los cuales se recolectó información valiosa por cada factor, con el fin de elaborar un diagnóstico de clima organizacional a través de una evaluación.

- **Entrevista**

Se llevó a la práctica esta técnica para los altos mandos, es decir las jefaturas de cada unidad de trabajo, ya que son las personas que conocen más sobre el tema y los problemas que están afectando, de esta forma se obtuvo información más precisa por medio de opiniones, respuestas y comentarios.

b) Instrumentos

- **Cuestionario**

Es el instrumento que se utilizó en la encuesta y se estructuró por medio de un conjunto de preguntas cerradas y de opción múltiple (5 preguntas por cada factor), para conocer las opiniones de los empleados.

- **Guía de entrevista**

Este instrumento consistió en un listado de preguntas a las cuales dieron respuesta todas las jefaturas, a través de una interacción directa entre entrevistador y entrevistado. Tal guía de entrevista se realizó con preguntas abiertas y de forma estructurado (dos preguntas por factor).

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, se obtuvo la información por medio de éstas dos fuentes las cuales son:

a) Primaria

Es toda información que se obtuvo por parte de los empleados y jefaturas de la institución y fue a través del resultado de la investigación de campo.

b) Secundaria

Es la información que se obtuvo de libros, revistas, documentales lo cual sirvió de base para fundamentar o respaldar la investigación.

6. AMBITO DE LA INVESTIGACION

La investigación se llevó a cabo dentro de las instalaciones del ISDEM de la sede central. Está ubicada en la 4ta. Calle Poniente entre 41 y 43 Av. Sur #2223 Colonia Flor Blanca. San Salvador.

7. UNIDAD DE ANÁLISIS

Son todas aquellas unidades por la cual se obtuvo información, es decir, son todos los elementos que fue el objeto de estudio, tales unidades de análisis son los siguientes:

a) Objeto

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

b) Sujetos

Jefaturas: Fueron seleccionados para ser partícipe de las entrevistas, porque son partidarios fundamentales de un adecuado clima organizacional, por ende es necesario interactuar con la jefatura, y conocer la opinión precisa de ellos.

Empleados: El cuestionario fue realizado a todos los empleados, porque son los ejecutores del funcionamiento de cada unidad, y es necesario conocer su opinión.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universos

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujeta en la investigación. Está compuesto por dos universos, y se represente en el siguiente cuadro:

Universos	Instrumentos	Cantidad de personas
Empleados	Cuestionario	129
Jefes	Entrevista	31
Total		160

b) Muestreo

Para esta investigación no se realizó cálculo de la muestra, debido a petición de la jefatura de recursos humanos, por lo tanto se realizó un censo para los dos universos, lo cual consiste en tomar las 160 personas (empleados y jefes) para desarrollar el estudio.

9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Durante la investigación de campo se obtuvieron los datos a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información, luego se procesaron por medio de un software denominado Microsoft Excel el cual facilitó la creación de cuadros y gráficos necesarios que representan los datos obtenidos.

a) Tabulación

Se clasificó y ordenó la información obtenida en función del objetivo de cada pregunta por factor.

b) Análisis e Interpretación de la Información

Se procedió a realizar el análisis e interpretación respectiva de los resultados mediante los gráficos estadísticos y sobre el estado de cada factor, esto permitió el análisis que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)

Se realizó una serie de análisis a través de gráficos, resultado del cuestionario a los empleados dentro de la institución (ANEXO 1), y también para fortalecer dichos análisis y la elaboración de conclusiones y recomendaciones, se tomó como base las entrevistas a las jefaturas (ANEXO 2), para llegar a un resultado más preciso y verídico por cada factor y un último análisis como parte de un estado actual del clima organizacional, tal evaluación es la siguiente:

1. IDENTIDAD

Pregunta	Respuestas						Total (Frec)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Si		No		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
1. ¿Conoce cuál es la visión y misión del ISDEM?	126	98%	3	2%	0	0%	129	100%	636
2. ¿Usted practica los valores institucionales?	126	98%	2	2%	1	1%	129	100%	635
3. ¿Conoce los servicios que el ISDEM brinda a	127	98%	2	2%	0	0%	129	100%	639
4. ¿Se siente orgulloso de pertenecer al ISDEM?	126	98%	3	2%	0	0%	129	100%	636
5. ¿La misión o el propósito de la institución le hacen sentir que su trabajo es importante?	121	94%	8	6%	0	0%	129	100%	621
PUNTAJE DE EVALUACION	5		2		1		Total puntaje por factor		3167

El cuadro representa las preguntas con respecto a la **Identidad**, estos resultados muestran que de los 129 empleados del ISDEM, la mayoría conocen tanto la visión, misión y las actividades que realizan, dando apoyo a las alcaldías municipales, y con respecto a la opinión de las 31 jefaturas dentro de la entrevista, oscila que tanto la visión y misión, están claramente definidas, y además están convencidos que se está practicando debidamente como institución, excepto 10 jefaturas que opinaron que no se cumplen por falta de trabajo en equipo, falta de presupuesto y falta de recursos.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	3167	$C.O. = \frac{(3167)}{(5)(5)(129)}$	98%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

Al analizar el factor **Identidad**, observamos que se encuentra en estado **ÓPTIMO**, lo que indica que hay satisfacción total gracias a una toma de decisión correcta, capacitando y brindando información necesaria a todo el personal que inicia operaciones en la institución, no obstante se plantearía una propuesta que mejore el cumplimiento de la Visión y Misión como institución.

2. MOTIVACIÓN

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
6. ¿Esta satisfecho con el trabajo que realiza?	92	71%	33	26%	4	3%	0	0%	0	0%	129	100%	604
7. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?	42	33%	20	16%	28	22%	39	30%	0	0%	129	100%	452
8. ¿Valora su jefatura las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?	74	57%	28	22%	21	16%	6	5%	0	0%	129	100%	557
9. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?	88	68%	30	23%	9	7%	2	2%	0	0%	129	100%	591
10. ¿Se siente motivado al aportar nuevas ideas para desarrollar mejor su trabajo?	77	60%	28	22%	21	16%	3	2%	0	0%	129	100%	566
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2770

Éste cuadro refleja las preguntas referentes al factor **Motivación**, lo cual se determina que de los 129 empleados, la mayoría están satisfechos con el trabajo que ellos mismos realizan, y también aseguran que las jefaturas valoran sus habilidades y destrezas, también opinan que el trabajo contribuye al logro de sus objetivo personales y que son motivados cuando aportan nuevas ideas para desarrollar mejor su trabajo, no obstante algunas unidades no tienen la posibilidad de ascenso en la institución lo cual para ellos es un factor desmotivante, además se entrevistaron a las 31 jefaturas, lo cual se les preguntó ¿Qué medidas lleva a cabo la institución para mantener motivadas a sus colaboradores? y contestaron lo siguiente: el pago hacia el personal siempre es puntual, se realizan concursos internos cuando hay plazas disponibles, se permiten nuevos conocimiento a través de capacitaciones, estabilidad laboral, etc. y también opinaron que cada uno mantiene motivados a sus colaboradores de cada unidad, algunos integrándolos en las actividades de la gerencia, otros tomando en cuenta sus aportes y haciendo actividades de convivencia.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2770	$C.O. = \frac{(2770)}{(5)(5)(129)}$	86%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Motivación** se encuentra en estado ÓPTIMO, e indica que hay satisfacción en general, pero aún puede mejorar, por todos aquellos empleados que están insatisfechas porque no ven la posibilidad de ascenso o ser promovidos en otra unidad.

3. RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
11. ¿Entre sus compañeras(os) de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?	2	2%	8	6%	60	47%	59	46%	0	0%	129	100%	563
12. ¿El tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeras(os) está basada en la honestidad, respeto y lealtad?	57	44%	51	40%	17	13%	4	3%	0	0%	129	100%	548
13. ¿Considera que son un equipo unido debido a la confianza y tolerancia que hay entre sus compañeras(os)?	53	41%	44	34%	26	20%	6	5%	0	0%	129	100%	531
14. ¿Organizan convivios para los empleados en lugares o instalaciones externos a la institución?	17	13%	12	9%	72	56%	28	22%	0	0%	129	100%	405
15. ¿Su jefatura y sus compañeras(os) de trabajo lo apoyan cuando se le presentan situaciones difíciles en el área de trabajo? Por ejemplo exceso de trabajo que aumenta el estrés laboral, errores que retrasan procesos para otras unidades, conflicto de interés con otras unidades, etc.	53	41%	42	33%	26	20%	8	6%	0	0%	129	100%	527
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2574

En el presente cuadro se refleja las preguntas con respecto al factor **Relaciones Interpersonales** y se puede observar que entre algunos compañeros de trabajo no existe conflicto, que afecten la integridad de las personas, incluso la relación entre el personal está basada en la honestidad, respeto y lealtad, y como un grupo unido donde existe la confianza y tolerancia, no obstante hay empleados que contestaron “Algunas veces”, sobre en la que la institución no frecuenta hacer convivios familiares afuera de la institución, y

también se entrevistó a 31 jefaturas lo cual reafirma que sí existe una buena relación interpersonal entre sus colaboradores.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2574	$C.O. = \frac{(2574)}{(5)(5)(129)}$	80%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Relaciones Interpersonales** se encuentra en estado DESTACADO, por lo que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, aunque es recomendable elaborar propuesta para mejorar el compañerismo, organizando convivios o reuniones familiares para fortalecer el ambiente laboral.

4. TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
16. ¿En la unidad de trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre sus compañeras(os)?	67	52%	39	30%	17	13%	6	5%	0	0%	129	100%	554
17. ¿Sus compañeras(os) le brindan ayuda cuando se satura de trabajo?	46	36%	32	25%	38	29%	13	10%	0	0%	129	100%	498
18. ¿Su jefatura logra que sus compañeras(os) y usted trabajen como un verdadero equipo?	66	51%	35	27%	24	19%	4	3%	0	0%	129	100%	550
19. ¿Las opiniones que usted hace son tomadas en cuenta?	45	35%	40	31%	35	27%	9	7%	0	0%	129	100%	508
20. ¿Usualmente se llevan a cabo reuniones con su jefatura para fomentar el trabajo en equipo con sus subordinados por cada toma de decisión?	54	42%	36	28%	34	26%	5	4%	0	0%	129	100%	526
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2636

En el presente cuadro, las 5 preguntas son referentes al **Trabajo en Equipo**, y refleja que de 129 empleados encuestados, la mayoría fomentan el compañerismo y la unión entre ellos, siempre se apoya a todos aquellos empleados que se saturan de trabajo, además la jefatura se preocupa porque los empleados trabajen en unidos, pero no en todas las unidades se llevan a cabo reuniones con la jefatura para fomentar dicho factor, y con respecto a las 31 jefaturas entrevistadas aseguran que se realizan reuniones de trabajo,

donde se escuchan los diferentes puntos de vistas, tratando la manera en que los colaboradores sean involucrados en todas las actividades que realiza el departamento, por último que de las 31 jefaturas, 15 opinan que se han presentado situaciones que retrasen los procesos por falta de trabajo en equipo, lo cual es un factor donde se debe elaborar una propuesta para fortalecerla.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2636	$C.O. = \frac{(2636)}{(5)(5)(129)}$	82%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Trabajo en Equipo** se encuentra en estado ÓPTIMO, por lo que indica que hay satisfacción entre compañeros de trabajo en lo relacionado con las actividades que se realizan en equipo, no óbstate, siempre se elaborará propuestas, con el fin de aumentar el factor al 100% como debe ser.

5. PRESTACIONES

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
21. ¿La institución se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesitan los empleados?	47	36%	37	29%	42	33%	3	2%	0	0%	129	100%	515
22. ¿Está satisfecho con las prestaciones que concede la institución?	40	31%	43	33%	45	35%	1	1%	0	0%	129	100%	509
23. ¿Las prestaciones que recibe son justas en relación con el trabajo que realiza?	75	58%	0	0%	0	0%	54	42%	0	0%	129	100%	483
24. ¿La institución tiene políticas que reconocen con prestaciones el esfuerzo o el comportamiento de los empleados?	12	9%	28	22%	44	34%	45	35%	0	0%	129	100%	394
25. ¿Le son entregadas en la medida y momento justo las prestaciones a las que tiene derecho?	54	42%	42	33%	29	22%	4	3%	0	0%	129	100%	533
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2434

En éste en cuadro las preguntas son correspondiente al factor **Prestaciones** y oscila que en el ISDEM, se preocupan por otorgar las prestaciones y beneficios que necesiten los empleados en general, además están satisfechos por ello, y con respecto al tiempo, son

entregadas en el momento justo, no obstante la institución no tiene políticas que reconocen con prestaciones adicionales el esfuerzo o el comportamiento de los empleados, pero las 31 jefaturas entrevistadas dicen que para los empleados existen las siguientes prestaciones: bonos a medio año, uniforme para empleado, seguro médico privado, seguro de vida, aguinaldo al 100%, día libre en el cumpleaños, beneficio de ahorro de cuota universitaria por convenio con el ISDEM, compensación por trabajo en fin de semana y regalía de pavos en diciembre.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2434	$C.O. = \frac{(2434)}{(5)(5)(129)}$	75%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Prestaciones** se encuentra en estado DESTACADO, por lo que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, pero siempre se elaborará propuesta con el fin de mejorar la satisfacción de los empleados brindando prestaciones favorables y atractivas, ya que dicho factor es motor motivante para los empleados.

6. ORGANIZACIÓN

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
26. ¿En la institución se respeta la jerarquía dentro de la estructura organizacional?	54	42%	38	29%	31	24%	5	4%	1	1%	129	100%	526
27. ¿La relación laboral entre la jefatura y su grupo de trabajo es la adecuada?	63	49%	46	36%	18	14%	1	1%	1	1%	129	100%	556
28. ¿Fluye de manera rápida y clara las indicaciones de la jefatura hacia su persona?	69	53%	33	26%	23	18%	2	2%	2	2%	129	100%	552
29. ¿Está dispuesto en colaborar con tareas solicitadas de otras unidades del ISDEM?	96	74%	23	18%	9	7%	0	0%	1	1%	129	100%	600
30. ¿La unidad a la que usted pertenece tiene excelente relación con otras unidades?	78	60%	34	26%	13	10%	3	2%	1	1%	129	100%	572
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2806

En el cuadro referente al factor **Organización**, oscila que de los 129 empleados encuestados, la mayoría opinan que en la institución se respeta la jerarquía dentro de la estructura organizacional, también existe una relación laboral de jefatura con el grupo de trabajo adecuada, además fluye de manera rápida y clara las indicación por parte de los mismos y todos los empleados en general están dispuesto en colaborar con tareas solicitadas de otras unidades, y referente a las 31 jefaturas, 18 opinaron en ajustar la estructura organizacional por lo que se elaborará una propuesta en el capítulo 3, también 20 jefaturas opinan que la organización es decadente entre unidades y dificulta la agilización entre procesos y resolución entre problemas por la siguientes causas posibles: falta de diligencia, responsabilidad e iniciativa por acomodamiento y falta de comunicación, además hay inconvenientes por que no se planifican adecuadamente las actividades.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2806	$C.O. = \frac{(2806)}{(5)(5)(129)}$	87%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Organización** se encuentra en estado ÓPTIMO, lo cual indica que hay satisfacción con respecto al relacionarse con otras unidades, respetando la estructura organizacional a la que cada empleado está sujeto, no obstante se elaboraran propuestas para fortalecer esa área para mejorar aún más el clima organizacional.

7. IGUALDAD

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
31. ¿Alguna vez se ha sentido discriminado por sus compañeras(os) ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.?	4	3%	3	2%	33	26%	88	68%	1	1%	129	100%	590
32. ¿Alguna vez ha sentido discriminación de parte de su jefatura ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.?	1	1%	5	4%	12	9%	110	85%	1	1%	129	100%	616
33. ¿Existe igualdad de oportunidades de promoción?	50	39%	0	0%	0	0%	78	60%	1	1%	129	100%	407
34. ¿Considera que el ISDEM tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados?	14	11%	22	17%	79	61%	13	10%	1	1%	129	100%	422
35. ¿Existe discriminación entre unidades de trabajo debido a la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica?	10	8%	17	13%	55	43%	46	36%	1	1%	129	100%	376
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2411

En éste cuadro, las 5 preguntas corresponden al factor **Igualdad**, lo cual refleja que no hay discriminación ya sea de género, raza, religión, tendencia política, etc. Tanto de los empleados como también de las jefaturas, Por otro lado, no existe igualdad de oportunidad de promoción y como institución tampoco tiene en cuenta las opiniones o sugerencia de los empleados, referente a las 31 jefaturas entrevistadas reafirman lo anterior, que no existe la discriminación, pero se han dado casos de discusiones por diferencias políticas, cambios injustificado de jefatura, abuso de autoridad y que los nuevos grupos se sobreestiman y menosprecian a los demás, además como una opinión personal sobre la discriminación, las jefaturas están de acuerdo en combatir contra ella, porque se debe aceptar a las personas como son, y así fortalecer el comportamiento organizacional.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2411	$C.O. = \frac{(1795)}{(5)(5)(129)}$	75%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Igualdad** se encuentra en estado DESTACADO, por lo que éste se encuentra en muy buenas condiciones, no obstante siempre se necesitará de propuestas viables para disminuir o eliminar la discriminación, sobre todo la discriminación de parte algunas jefaturas hacía el personal.

8. COMUNICACIÓN

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
36. ¿La comunicación laboral entre sus compañeras(os) es la idónea para realizar de forma eficiente las actividades?	46	36%	48	37%	32	25%	2	2%	1	1%	129	100%	523
37. ¿Existe una buena comunicación con su jefatura?	83	64%	31	24%	12	9%	2	2%	1	1%	129	100%	580
38. ¿Le es oportunamente comunicada la información que necesita para desempeñar su trabajo?	52	40%	50	39%	26	20%	0	0%	1	1%	129	100%	539
39. ¿Cuándo no está de acuerdo con una orden comunica su desacuerdo?	56	43%	27	21%	34	26%	10	8%	2	2%	129	100%	512
40. ¿Existe una comunicación fluida con otras unidades en relación al trabajo?	44	34%	52	40%	30	23%	1	1%	2	2%	129	100%	522
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2676

En el presente cuadro corresponden al factor **Comunicación** y ésta muestra que la comunicación laboral entre los empleados y las jefaturas es óptima para algunas unidades, porque una suma importante de encuestados respondieron “Algunas veces”, tanto para la comunicación entre compañeros como también con la jefatura, y se puede interpretar que hay problemas de comunicación que se debe resolver, y así mismo para la comunicación entre unidades que terminan retrasando los procesos; para las 31 jefaturas entrevistadas opinaron que la comunicación entre jefaturas es buena, excepto 3 que dijeron que podría mejorar, y con respecto a la comunicación informal opinan que sí se presenta en gran medida y es muy difícil de reducirlo.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2676	$C.O. = \frac{(2676)}{(5)(5)(129)}$	83%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Comunicación** se encuentra en estado ÓPTIMO, por lo que indica que hay satisfacción con la interrelación de jefatura a sus colaboradores, no obstante se elaboraran propuestas para mejorar la comunicación tanto entre colaboradores como entre unidades, para fortalecer la agilización de los procesos de cada unidad.

9. LIDERAZGO

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
41. ¿Su jefatura se involucra para dar apoyo en sus actividades?	67	52%	34	26%	21	16%	5	4%	2	2%	129	100%	546
42. ¿Su jefatura establece armonía entre los miembros de su unidad cuando surgen problemas de interés?	72	56%	30	23%	20	16%	5	4%	2	2%	129	100%	552
43. ¿Considera que su jefatura hace una aplicación justa y correcta de las medidas disciplinarias establecidas por la institución?	66	51%	40	31%	16	12%	5	4%	2	2%	129	100%	550
44. ¿Existe interés por parte de su jefatura en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personal?	61	47%	33	26%	27	21%	6	5%	2	2%	129	100%	532
45. ¿Su jefatura contribuye al desarrollo de sus habilidades y competencias?	57	44%	39	30%	23	18%	8	6%	2	2%	129	100%	528
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2708

En el presente cuadro, estas preguntas son correspondientes al factor **Liderazgo**, y determina que para algunas jefaturas se involucran en las actividades de cada empleado, además trata de establecer armonía entre los miembros de cada unidad y también contribuye al desarrollo de sus habilidades y competencias, no obstante una suma de encuestados opinaron que “Algunas veces” ocurre tal suceso; para los 31 jefaturas entrevistadas opinaron que existe el respeto sobre las decisiones que ellos mismos toman, y también son accesibles para recibir ideas y sugerencias, con el fin de que los empleados sientan que forman parte del equipo al ser tomados en cuenta.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2708	$C.O. = \frac{(2708)}{(5)(5)(129)}$	84%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Liderazgo** se encuentra en estado ÓPTIMO, por lo que indica que hay satisfacción con respecto a las jefaturas, no obstante se requerirá fortalecer más éste factor, ya que es de suma importancia para la institución, y es necesario un 100% de optimismo, ya que un buen líder maneja de forma eficiente su personal y ellos son el motor de la institución para brindar un buen servicio a las municipalidades.

10. ESPACIO FÍSICO

Pregunta	Respuestas										Total (Frecuencia)	Total (%)	TOTAL PUNTAJE
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		No Contesto				
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%			
46. ¿Las condiciones ambientales (limpieza, ubicación, espacio, entre otras) del área donde trabaja las considera agradables?	47	36%	38	29%	35	27%	8	6%	1	1%	129	100%	509
47. ¿La ventilación, iluminación y ruido que posee en su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?	53	41%	52	40%	14	11%	9	7%	1	1%	129	100%	534
48. ¿Para desempeñar bien su trabajo le es necesario el aire acondicionado?	67	52%	29	22%	25	19%	7	5%	1	1%	129	100%	541
49. ¿Optan con equipos de oficinas eficientes para cumplir con sus necesidades al desempeñar su trabajo? Por ejemplo computadora, impresora, escáner, fotocopidora, etc.	108	84%	0	0%	0	0%	20	16%	1	1%	129	100%	581
50. ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?	106	82%	0	0%	0	0%	22	17%	1	1%	129	100%	575
PUNTAJE DE EVALUACION	5		4		3		2		1		Total puntaje por factor		2740

En éste cuadro, las últimas 5 preguntas son referentes al **Espacio físico** dentro de la institución y refleja que no en todas las unidades existen agradables condiciones ambientales ya sea por limpieza, ubicación, entre otras, así también la ventilación e iluminación no en todas las unidades es la apropiada, y según la opinión de los empleados

le es necesario el aire acondicionado para poder desempeñar sus actividades y además cuentan con equipos de oficina y espacios físicos óptimos para desarrollar las actividades dentro de cada unidad; para las 31 jefaturas entrevistadas compartieron lo siguiente factores que afectan el desempeño laboral: Espacios insuficiente en el área de trabajo, vehículo en mal estado, equipos informáticos deteriorados, dificultad para conectarse en el internet, espacio reducido para resguardo de la documentación y mucho ruido por aire acondicionado.

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	2740	$C.O. = \frac{(2740)}{(5)(5)(129)}$	85%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

El factor **Espacio Físico** se encuentra en estado **ÓPTIMO**, por lo que indica que hay satisfacción con respecto al mobiliario y confort de cada unidad de trabajo, pero aun así se requiere mejorar más, para que cada empleado esté satisfecho al desarrollar sus actividades.

11. ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	Factor	Puntaje
1	IDENTIDAD	3167
2	MOTIVACIÓN	2770
3	RELACIONES INTERPERSONALES	2574
4	TRABAJO EN EQUIPO	2636
5	PRESTACIONES	2434
6	ORGANIZACIÓN	2806
7	IGUALDAD	2411
8	COMUNICACIÓN	2676
9	LIDERAZGO	2708
10	ESPACIO FISICO	2740
Total Puntaje (ΣX)		26922

Formula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\Sigma X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor (ΣX)	26922	$C.O. = \frac{(26922)}{(5)(5)(129)}$	83%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	50			
	Maximo Puntaje	5			
	Total Encuestado	129			

En el resultado final, con respecto a los 10 factores que se evaluaron en el cuestionario, el nivel del Clima Organizacional dio como resultado un 83%, resultado obtenido por parte de los empleados, por lo tanto se encuentra en un estado ÓPTIMO es decir, que se tiene una satisfacción total. Pero es conveniente elaborar una serie de propuestas para mantener el nivel óptimo y también aprovechar en fortalecerlo, para mejorar aún más el clima organizacional con el objetivo de que más adelante no disminuya de su estado actual.

12. EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTOR

FACTORES	EVALUACIÓN	ESTADO
IDENTIDAD	98%	Óptimo
MOTIVACIÓN	86%	Óptimo
RELACIONES INTERPERSONALES	80%	Óptimo
TRABAJO EN EQUIPO	82%	Óptimo
PRESTACIONES	75%	Destacado
ORGANIZACIÓN	87%	Óptimo
IGUALDAD	75%	Destacado
COMUNICACIÓN	83%	Óptimo
LIDERAZGO	84%	Óptimo
ESPACIO FISICO	85%	Óptimo
TOTAL	83%	Óptimo

En el presente cuadro se puede observar la recopilación de la evaluación de clima organizacional por cada factor y se visualiza que para 8 factores se encuentra en un estado ÓPTIMO, mientras que tanto prestaciones e igualdad están en estado destacado, y la razón el por qué están destacados se encuentran descrito anteriormente en la interpretación de cada uno de esos factores, y finalizando con una evaluación de 83% del clima organizacional a nivel institucional.

13. EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR GERENCIA

Nº	GERENCIA	Nº EMPLEADO	FACTORES										
			IDENTIDAD	MOTIVACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	PRESTACIONES	ORGANIZACIÓN	IGUALDAD	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	ESPACIO FÍSICO	TOTAL
1	CONSEJO DIRECTIVO	3	100%	85%	83%	93%	73%	93%	71%	84%	95%	86%	86%
2	PRESIDENCIA	23	99%	87%	81%	86%	74%	89%	75%	81%	87%	89%	85%
3	GERENCIA GENERAL	10	100%	90%	86%	79%	83%	92%	76%	82%	89%	85%	86%
4	GERENCIA FINANCIERA	6	100%	89%	77%	81%	77%	91%	79%	83%	92%	89%	86%
5	GERENCIA ADMINISTRATIVA	23	96%	85%	77%	72%	73%	85%	75%	85%	72%	85%	81%
6	GERENCIA DE DESARROLLO MUNICIPAL	64	95%	82%	78%	80%	71%	74%	76%	82%	71%	78%	76%
Total de Clima Organizacional		129	98%	86%	80%	82%	75%	87%	75%	83%	84%	85%	83%

En éste cuadro se puede reflejar un panorama de una evaluación de clima organizacional a nivel de Gerencia, y se interpreta que no hay gerencias abajo del 60%, es decir no hay gerencias mal evaluadas, todos oscilan desde el 70% para arriba, entre estado destacado y óptimo, lo cual indica que el clima organizacional se encuentra en buen estado, un segundo panorama se encuentra en el Anexo 3 lo cual es una evaluación de clima organizacional por unidad.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- a) El equipo de trabajo contó con la disponibilidad de tiempo y apoyo de parte de la Jefatura de Recursos Humanos, para aclarar dudas sobre la investigación; además accedió con facilidad en brindar la información necesaria para desarrollar la investigación.
- b) La recolección de información a través del cuestionario y guía de entrevista se realizó con la participación de los empleados y las jefaturas en las diferentes unidades y departamentos de la institución.

- c) En la ejecución del trabajo de investigación, se tuvo accesos a la información bibliográfica y normativas legales necesarias del ISDEM, tanto físicos como digitales, para el procesamiento de datos.

2. LIMITACIONES

- a) Por ser un censo se pasó el cuestionario a 129 empleados y se entrevistó a 31 jefaturas, por lo tanto se tomó alrededor de un mes elaborando el vaciado de datos en Excel, las tabulaciones y los análisis, generando un retraso en la investigación.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a) Con el presente estudio se recopiló la información necesaria para analizar cada factor influyente en el clima Organizacional de la institución, y con la interpretación de ella, fue posible calcular el estado en que se encuentra actualmente el clima organizacional y como este tiene repercusión en todos los empleados.
- b) Se midió cuantitativamente el clima organizacional actual a través de una fórmula establecida, la cual fue aplicada a todos y cada uno de los factores, reflejando que se tiene un excelente clima organizacional a nivel institucional.
- c) Se analizó de forma global en toda la institución, el nivel de satisfacción que tienen los empleados en sus condiciones laborales, y se determinó que para todos los factores se tienen un estado óptimo a excepción de prestaciones e igualdad que oscilan en un estado destacado, ambos estados reflejan un clima adecuado, pero aun con la posibilidad de mejorar, desarrollando propuestas acorde a su estado actual.

2. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda planes de capacitación para los factores que lo necesiten tanto para los empleados como también para las jefaturas, de modo que sea una herramienta que incremente el bienestar del personal dentro de la institución.
- b) La institución necesitan organizar convivios constantes por ejemplo caminatas, campamentos, paseos en pueblos vivos, celebraciones de logros y también fechas festivas por ejemplo día de la madre, padre, hijos, navidad, tales convivios se desarrollará con el fin de motivar a los trabajadores y obtener mejores resultados.
- c) Es necesario que la institución implemente algunas prestaciones para incrementar la evaluación de ese factor por ejemplo canastas básicas a todos los empleados (puede ser por medio de forma tangible como también por Giftcard de Súper Mercado), clínica empresarial, Despensa familiar, indemnización alimentaria, etc.

CAPÍTULO III: PROPUESTAS DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).

A. JUSTIFICACIÓN DEL PORQUÉ EL CAPITULO III NO CUENTA CON LA TOTALIDAD DE REQUISITOS TÉCNICOS.

Por solicitud de la jefatura de Recursos Humanos no se realizaron planes de capacitación como propuestas concretas donde se refleje las personas que lo impartirán, el temario, las personas que lo recibirán y el presupuesto por las siguientes razones:

- Se **desconoce la situación financiera** de la institución.
- Por un **presupuesto ajustado, no todo el personal recibirá capacitación**, por ende se necesita realizar otro estudio adicional y detallado, donde a través de las evaluaciones de desempeño se clasifiquen cuáles son sus debilidades para sugerir las capacitaciones que les sean necesarias y para quienes serán dirigidos.

El equipo investigador no profundizará en enorme cantidad las propuestas de cada factor por la siguiente razón:

- Porque en las conclusiones se observa una evaluación de **Clima Organizacional óptimo y no es necesario elaborar propuestas complejas.**

B. IMPORTANCIA

La elaboración de propuestas sobre el Estudio del Clima Organizacional realizado le permitirá a la Unidad de Recursos Humanos mejorar las condiciones en las que se ve inmerso el personal, contribuyendo así a mejorar el desempeño laboral de los empleados de esa institución.

C. OBJETIVOS

1. GENERAL

Brindar una serie de propuestas que contribuyan a reforzar y mantener en mejora continua el clima organizacional del ISDEM, para que de esta forma el personal pueda desenvolverse y rendir al máximo posible.

2. ESPECÍFICOS

- Definir acciones a realizar para mejorar el estado de los factores que componen el clima organizacional.
- Establecer un plan de implementación donde se describan los procesos que requiere la ejecución de las propuestas.

D. PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA.

1. IDENTIDAD

Para mejorar el factor identidad se recomienda brindar asesorías a los empleados por Gerencia, con una duración de media jornada como máximo (2 a 4 horas dependiendo del contenido), esto con el fin de informar sobre los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, además se debe dar una retroalimentación sobre la Misión, Visión y Valores, dirigida por la Unidad de Recursos Humanos, para que todos puedan orientar sus esfuerzos en una misma dirección.

Además se recomienda un Plan de Capacitación que fortalezca tal factor, a través de dinámicas y presentaciones, para lograr una cultura donde cada empleado no solo memorice la Visión, Misión y Valores sino también que lo puedan interpretar y transmitir.

También se propone colocar en toda la institución rótulos que reflejen tanto la Misión, Visión y Valores, así como también la estructura organizacional.

Para finalizar se propone los siguientes elementos de identidad:

Misión

Ser la institución que fortalezca las capacidades y competencias de gestión y administrativas para un desarrollo eficiente de las municipalidades del país por medio de las tres asistencias, las cuales son: asistencia administrativa, financiera y de planificación.

Visión

Contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa para lograr fortalecer y mejorar el desarrollo territorial en materia de educación, limpieza, infraestructura, seguridad, etc.

Valores

- Responsabilidad Social
- Transparencia
- Honestidad
- Calidad en el servicio
- Constancia en el trabajo
- Responsabilidad
- Compromiso

2. MOTIVACIÓN

En la motivación es necesario orientar a los empleados, por medio de un Plan de Capacitación, que contengan temas sobre teorías motivacionales donde al finalizar dicha capacitación el personal logre una actitud positiva y dinámica. Así mismo un plan para las jefaturas donde puedan identificar cuáles son los factores motivantes, dependiendo del tipo de trabajadores que están a su cargo y cuál es el método a utilizar para motivarlos y obtener de su parte un mejor rendimiento, también elaborar un cuestionario con preguntas abiertas para todo el personal, y así conocer cuáles son las prestaciones que influyen de manera positiva en la motivación.

3. RELACIONES INTERPERSONALES

Para fortalecer este factor se deben desarrollar convivios fuera de la institución con el fin de fortalecer el ambiente interno, se recomienda convivios familiares y también convivios entre empleados.

4. TRABAJO EN EQUIPO

Con el fin de mejorar el trabajo en equipo se sugiere realizar reuniones periódicas, cada semana o cada 15 días, con el objetivo de conocer cuáles son los avances o dificultades que se tienen en las diferentes actividades designadas y también el desarrollo de un Plan de Capacitación que fomente el trabajo en equipo, entre personal de la misma unidad y entre jefaturas dentro del mismo nivel jerárquico.

5. PRESTACIONES

Para este factor se recomiendan considerar alguna de las siguientes prestaciones, para mejorar el desempeño de los empleados:

- Canasta básica, giftcard de supermercado o la facilidad de la creación de una despensa institucional.
- Cooperativa de ahorro y préstamo para empleados.
- Clínica médica empresarial.
- Apoyo para útiles escolares al inicio del año.
- Indemnización alimenticia (aporte al costo alimenticio para desayuno o almuerzo).
- Contar con el Manual de valoración de puestos y Política Salarial.

6. ORGANIZACIÓN

Se sugiere la creación de un comité interno que analice la estructura organizacional actual, donde puedan realizar modificaciones de acuerdo a estrategias que logren facilitar los procesos internos, previa aprobación del Consejo Directivo.

7. IGUALDAD

Para mejorar este factor se recomienda fomentar y aplicar lo establecido en Reglamento Interno donde se refiere a la promoción, ascenso y traslados a otras unidades, donde se afirma que hay igualdad de promoción tomando como prioridad al personal del ISDEM, además dar a conocer por diferentes medios (afiches, posters, correo institucional) el personal promovido a través de diagramas o cuadros donde se refleja que se cumple la igualdad de promoción y por último la creación de un Manual de Valoración de Puestos y Política Salarial, donde se detalla las funciones del puesto de trabajo y de acuerdo a la carga laboral el salario será equivalente.

8. COMUNICACIÓN

Para optimizar este factor, las jefaturas de las unidades deben buscar actividades que contribuyan a agilizar los procesos, mediante una comunicación estrecha, tanto con los empleados como también entre unidades, por ende se requiere dar a conocer la importancia de la misma a través de un Plan de Capacitación, donde los consultores sean expertos en el tema, para poder transmitirlo a todo el personal y también se deben realizar reuniones periódicas por unidad, cada semana o cada 15 días, con el objetivo de conocer cuáles son los avances o dificultades que se tienen en las diferentes actividades designadas, y de esa manera mejorar la comunicación de la jefatura con sus colaboradores.

9. LIDERAZGO

Con el fin de mejorar el liderazgo, se propone un Plan de Capacitación dirigida a las jefaturas que vaya en función de implementar un liderazgo que contribuya a desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados para el logro de los objetivos de la institución. También es necesario que las jefaturas realicen reuniones con sus colaboradores, cada semana o cada 15 días, donde se puedan expresar puntos de vista y de esta forma fomentar la confianza entre ellos.

10. ESPACIO FISICO

En el factor Espacio Físico, se sugiere la implementación de la técnica japonesa denominada 5 S (Seiri – Organizar-, Seiton – Ordenar-, Seiso – Limpieza-, Seiketsu - Estandarización-, Shitsuke – Hábito-), tal técnica permite realizar un ordenamiento dentro de las instalaciones, a la vez ayuda tanto para mantener un espacio estable, como también incrementar espacios físicos, desechando aparatos voluminosos e inservibles.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por medio del plan de implementación se determinaran las actividades que son necesarias para llevar a cabo el desarrollo de las propuestas, especificando el proceso que se debe realizar para concluir la aplicación, seguimiento, control y evaluación de dicho plan.

El plan comprende lo siguiente:

Los recursos necesarios para la implementación.

El método a utilizar para el desarrollo de la implementación.

El cronograma donde se muestra el tiempo que tomara la ejecución o desarrollo de cada etapa.

1. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Para la ejecución del Plan de Implementación es necesario desarrollar las siguientes actividades:

a) Presentación

Para poder elaborar el plan de implementación es requisito indispensable que éste sea presentado ante la Gerencia General para un visto bueno y posteriormente al Consejo Directivo, quien determinara su aprobación o rechazo.

b) Aprobación

Se deberá realizar un análisis de los resultados obtenidos a partir del estudio de clima organizacional, donde se determinarán las verdaderas necesidades, partiendo del diagnóstico y finalizando con las propuestas planteadas anteriormente, para luego aprobar el plan de implementación. Tal aprobación dependerá de la disponibilidad financiera de la institución.

c) Divulgación de acciones

La Unidad de Recursos Humanos deberá divulgar la aprobación de las propuestas que se obtuvieron en el diagnóstico de clima organizacional y las acciones a tomar. A través de correo electrónico institucional o afiches, carteles, etc.

2. ACTIVIDADES DE GESTIÓN

a) Ejecución de las actividades respectivas

- Elaborar planes de capacitación.
- Gestionar presupuestos para ejecutar acciones que requieren recursos económicos.
- Realizar reuniones periódicas.

b) Recursos

Entre los recursos que debe llevar a cabo para un plan de implementación, son recursos humanos y financieros, los cuales se describe a continuación:

- **Humanos**

Para ejecutar el plan de implementación es necesaria la aprobación del Consejo Directivo y de la ejecución de la Unidad de Recursos Humanos.

- **Financieros**

Son todos los costos en que se incurrirá para poner en marcha el plan de implementación, tanto para planes de capacitación como también algunas otras prestaciones. Tales costos serán gestionados por la Unidad de Recursos Humanos ante las instancias respectivas, y será según la capacidad financiera de la institución.

c) Comunicación al Consejo Directivo

Dar a conocer al Consejo Directivo que acciones se podrán ejecutar según la capacidad financiera de la institución.

d) Evaluación

El avance sobre el plan de implementación por ende deberá ser examinado por la Unidad de Recursos Humanos para poder supervisar que se cumplan las metas administrativas y operativas del mismo, además informar de los avances a la Gerencia General.

e) Seguimiento y Control

Deberá realizarse estudios de clima organizacional cada dos años para conocer las mejoras que se obtuvieron partiendo de las propuestas que se implementaron. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de su cumplimiento.

F. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La institución ha solicitado no optar por un cuadro presupuestal elaborado por el equipo investigador ya que se desconoce la situación financiera de la institución.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Aguado R. “Cultura Organizacional”, Mc Graw Hill, México 2004
- Brunet, Luc y traducción de Lorena Paéz de Villalpando. “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, México: Trillas, 1987 (reimpreso. 2009).
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humano”. 9° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009.
- Ivancevich, John M. “Comportamiento Organizacional”. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006
- Koontz, Harold. “Administración: una perspectiva global y empresarial”. 14° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009
- Rodríguez, Darío. “Diagnóstico organizacional”. 7ª edición. Editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999
- Solana, Ricardo F. “Administración de Organizaciones”. Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1993.
- Werther, William B. “Administración de Personal”. 4° Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1999.

Trabajos de Investigación

- “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de la Libertad” Marina Ramírez y otros, El Salvador, San Salvador, Universidad de El Salvador 2014
- “Propuesta para la creación de la unidad de auditoría interna en la alcaldía municipal de la ciudad de San Vicente, departamento de San Vicente, para implementarse en el año 2008” Luz María Córdova Bonilla y otros, San Vicente, Universidad de El Salvador 2008.

- “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador” Roxi García y Otros. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador 2011.

Leyes

- Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constitucional de N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo N° 281 de fecha 16 de diciembre de 1983
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto Legislativo N°. 616 de fecha 4 de marzo de 1987. Publicado en el Diario Oficial N°. 52, tomo N° 294 de fecha 17 de marzo de 1987.
- Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM. Decreto Ejecutivo N°. 65 de fecha 23 de noviembre de 1990. Publicado en el Diario Oficial N°. 285, tomo N° 309 de fecha 19 de diciembre de 1990.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Decreto Legislativo N°. 74 de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N°. 176, Tomo N° 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 de fecha 5 de febrero de 1986.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal (CAM). Decreto Legislativo N° 1039 de fecha 29 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 103, Tomo N° 371 de fecha 6 de junio de 2006.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236 de fecha 31 de julio de 1972.
- Ley de Ética Gubernamental. Decreto Legislativo N° 873 de fecha 13 de octubre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo N° 393 de fecha 7 de diciembre de 2011.

- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo. Decreto Legislativo N° 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387 de fecha 5 de mayo de 2010.
- Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto Legislativo N° 534 de fecha 2 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 70, Tomo N° 391 de fecha 8 de abril de 2011.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86 del 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario oficial N° 242, Tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Decreto Legislativo N° 868 de 5 de marzo de 2000, publicado en el Diario oficial N° 88, Tomo N° 347 de fecha 15 de mayo de 2000.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI). Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995. Publicado en el Diario Oficial N°. 7, tomo N° 330 de fecha 11 de enero de 1996.
- Ley del Seguro Social (ISSS). Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 de fecha 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP). Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333 de fecha 23 de diciembre de 1996.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.

Otros Documentos

- Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Mónica García Solarte, Universidad del Valle Sede San Fernando. Cali-Colombia. (Diciembre 2009)

- El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje, Ramos Moreno, Diana Constanza. Colombia, Agosto 2012
- Organización Internacional del Trabajo. Artículos 7 al 19, Convenio C 120 (1964)

Páginas Web

- <http://www.elsalvadorhistorico.org/articulos/antropologia-e-historia/6-breve-resena-historica-de-elsalvador.html>
- <http://www.isdem.gob.sv/>
- http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=415&Itemid=85
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>
- <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>
- <http://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Espacio_\(f%C3%ADsica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Espacio_(f%C3%ADsica))
- <http://definicion.de/metodo-cientifico/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods2.shtml#mtodosinta>
- <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1

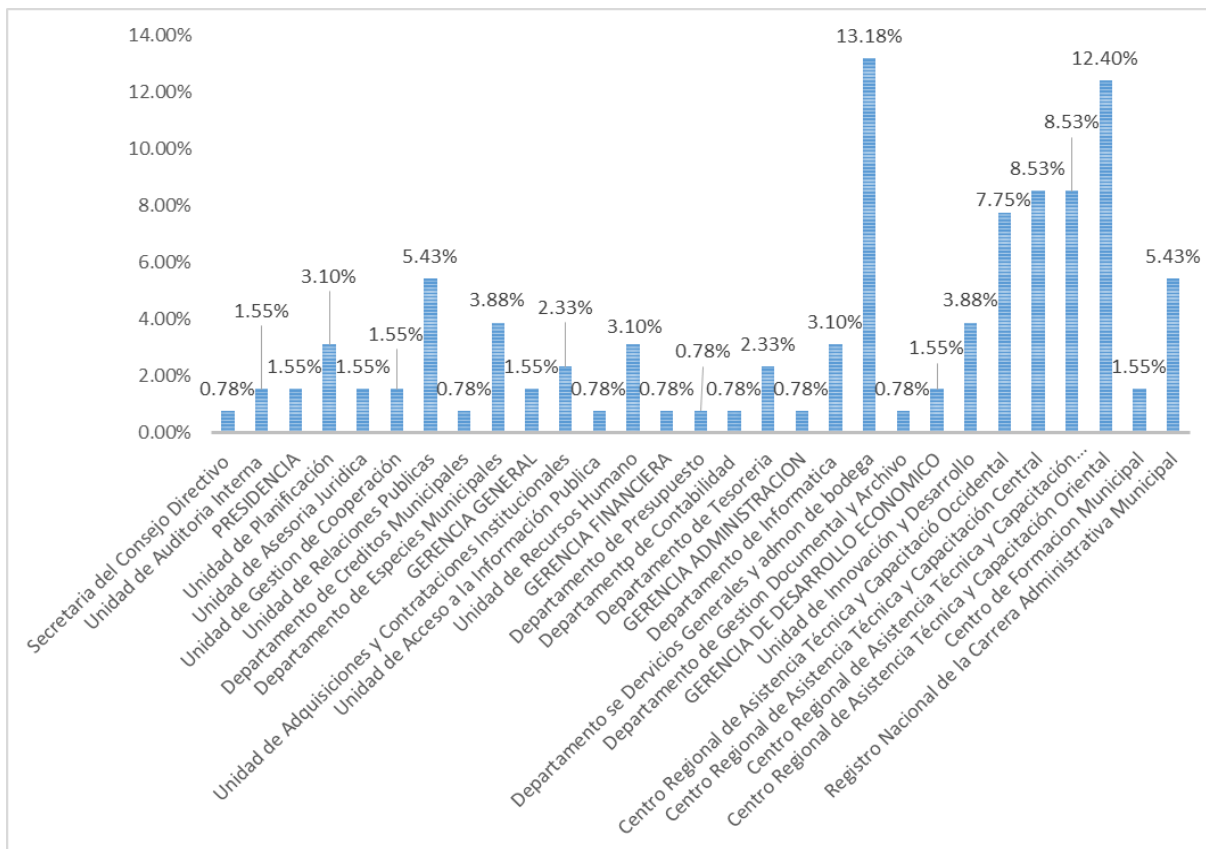
**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS
DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS
EMPLEADOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE
DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).**

TABULACION

Unidad o Departamento:

Objetivo: **Conocer las unidades y departamento en que el ISDEM está conformado con el fin de saber cuáles son aquellas áreas en que existe más personal.**

Unidad o Departamento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Secretaria del Consejo Directivo	1	0.78%
Unidad de Auditoria Interna	2	1.55%
PRESIDENCIA	2	1.55%
Unidad de Planificación	4	3.10%
Unidad de Asesoría Jurídica	2	1.55%
Unidad de Gestión de Cooperación	2	1.55%
Unidad de Relaciones Públicas	7	5.43%
Departamento de Créditos Municipales	1	0.78%
Departamento de Especies Municipales	5	3.88%
GERENCIA GENERAL	2	1.55%
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	3	2.33%
Unidad de Acceso a la Información Pública	1	0.78%
Unidad de Recursos Humanos	4	3.10%
GERENCIA FINANCIERA	1	0.78%
Departamento de Presupuesto	1	0.78%
Departamento de Contabilidad	1	0.78%
Departamento de Tesorería	3	2.33%
GERENCIA ADMINISTRACION	1	0.78%
Departamento de Informática	4	3.10%
Departamento de Servicios Generales y Admon de Bodega	17	13.18%
Departamento de Gestión Documental y Archivo	1	0.78%
GERENCIA DE DESARROLLO	2	1.55%
Unidad de Innovación y Desarrollo	5	3.88%
Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Occidental	10	7.75%
Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Central	11	8.53%
Técnica y Capacitación Paracentral	11	8.53%
Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Oriental	16	12.40%
Centro de Formación Municipal	2	1.55%
Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal	7	5.43%
Total	129	100%



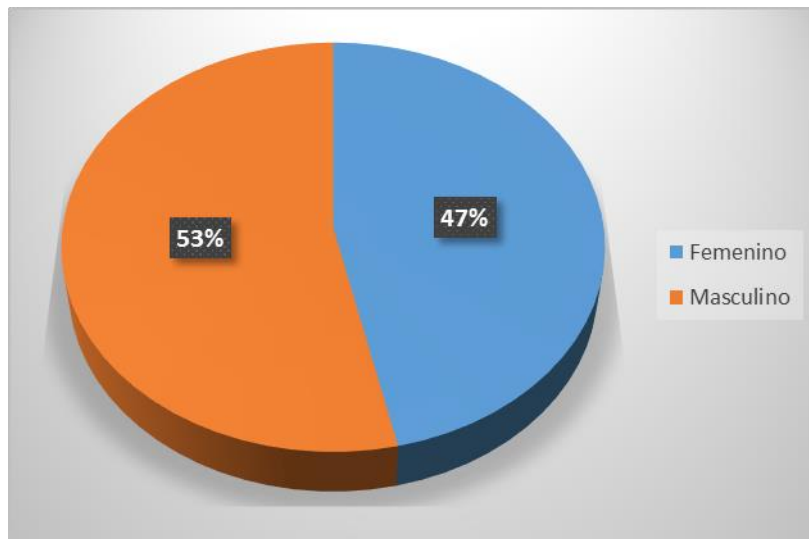
Interpretación:

En el ISDEM el Departamento de Servicios Generales y Administración de Bodega es el área de trabajo con más personal de toda la institución, seguido del personal de la Gerencia de Desarrollo Municipal (central, paracentral, occidental y oriental).

Sexo:

Objetivo: **Conocer el sexo del personal del ISDEM para saber que genero predomina dentro de la institución.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	60	47%
Masculino	69	53%
Total	129	100%



Interpretación:

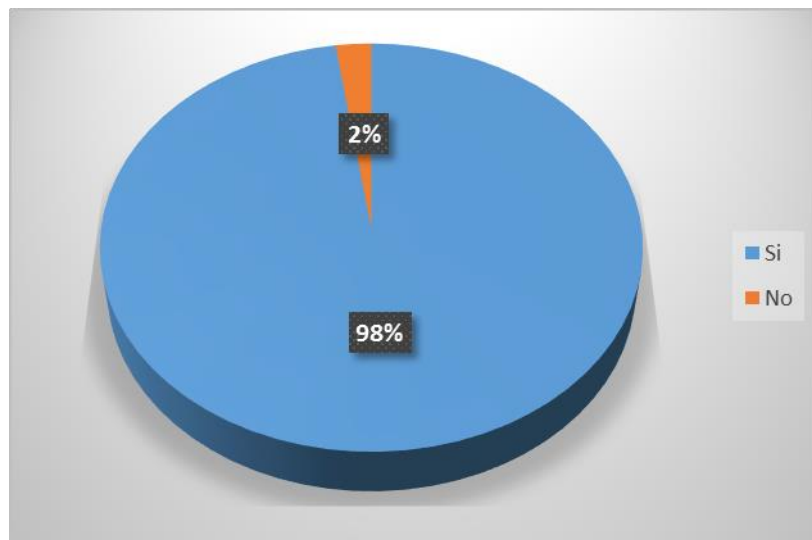
Esta grafica muestra que un 53% de todo el personal son hombres, por lo cual se concluye que hay más empleados masculinos que femeninos, pero con una mínima diferencia de 9 personas masculinas, por lo que se analiza que cumplen con ley de ética gubernamental (Art. 4) con relación a la igualdad de género.

IDENTIDAD

1. ¿Conoce cuál es la visión y misión del ISDEM?

Objetivo: **Conocer si los empleados logran identificar cual es la visión y misión del ISDEM.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	126	98%
No	3	2%
Total	129	100%



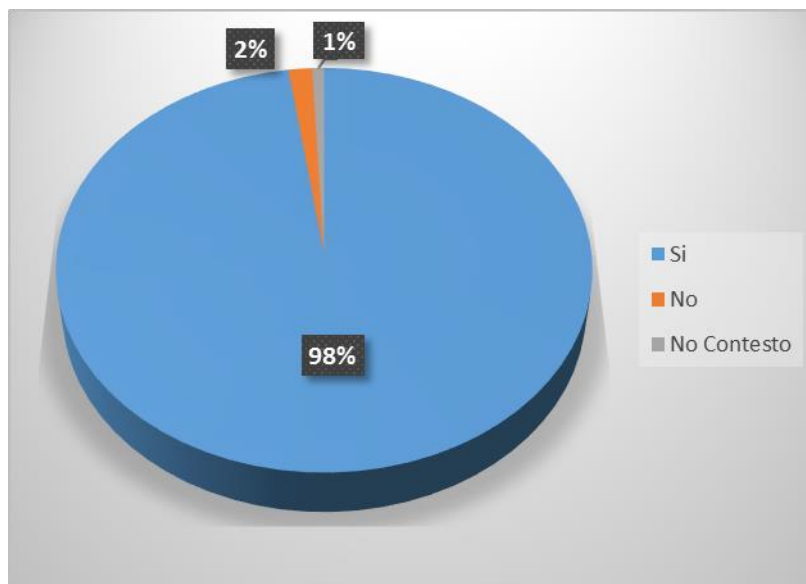
Interpretación:

El personal que labora en la institución conoce cuales son los objetivos y metas que la institución quiere lograr, también están conscientes de la importancia y el impacto de las actividades que realizan para el desarrollo territorial y social.

2. ¿Usted practica los valores institucionales?

Objetivo: **Conocer si los empleados practican los valores institucionales.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	126	98%
No	2	2%
No Contesto	1	1%
Total	129	100%



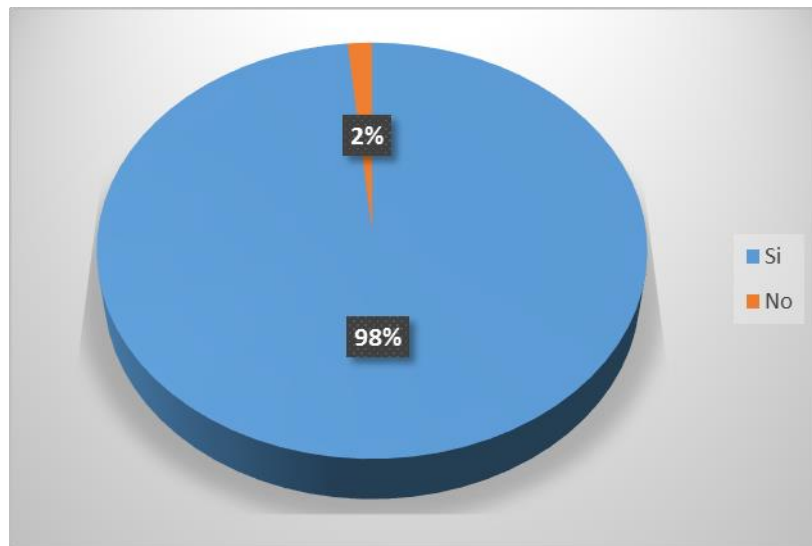
Interpretación:

El personal que labora conoce y practica los valores institucionales, esto contribuye al orden y funcionamiento óptimo de él que hacer laboral.

3. ¿Conoce los servicios que el ISDEM brinda a las alcaldías municipales?

Objetivos: **Conocer si el empleado identifica los servicios que el ISDEM brinda a las municipalidades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	127	98%
No	2	2%
Total	129	100%



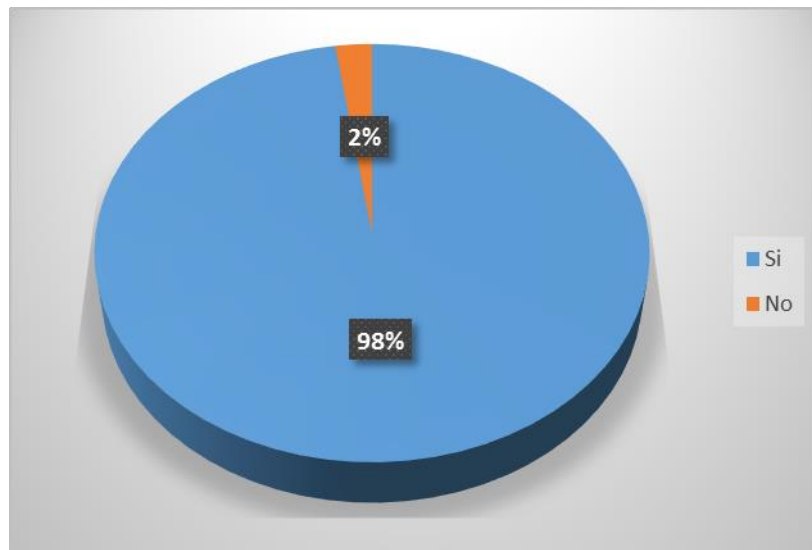
Interpretación:

Dentro del ISDEM se tiene claro conocimiento de los servicios que ofrece a las alcaldías municipales, esto contribuye a que los esfuerzos se realicen en una misma dirección, maximizando los resultados.

4. ¿Se siente orgulloso de pertenecer al ISDEM?

Objetivo: **Identificar la cantidad del personal que se sienten orgullosos por pertenecer al ISDEM.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	126	98%
No	3	2%
Total	129	100%



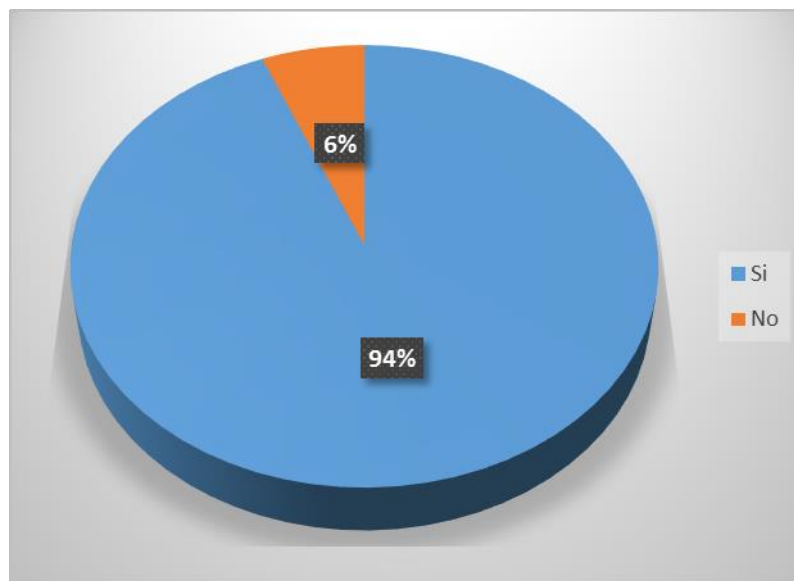
Interpretación:

La mayor parte del recurso humano que labora dentro del ISDEM manifiesta sentirse orgulloso de ser parte de esta institución, ya que es una entidad que brinda servicios a las alcaldías municipales, tales servicios es motor motivante para el personal, ya que son servicios que logra una mejora en el territorio salvadoreño.

5. ¿La misión o el propósito de la institución le hacen sentir que su trabajo es importante?

Objetivo: **Conocer la cantidad de empleados que si consideran que su trabajo es importante debido al propósito de la institución.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	121	94%
No	8	6%
Total	129	100%



Interpretación:

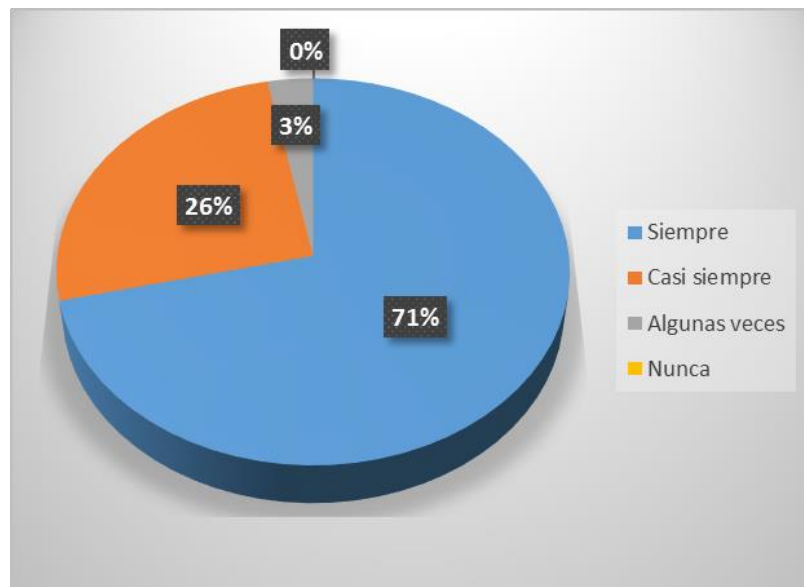
La mayor parte del personal que labora en el ISDEM considera que el papel que juega la institución dentro del país le hace sentir que su trabajo o aporte personal es de gran importancia.

MOTIVACIÓN

6. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?

Objetivo: **Determinar el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto al trabajo que realiza dentro de la institución.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	92	71%
Casi siempre	33	26%
Algunas veces	4	3%
Nunca	0	0%
Total	129	100%



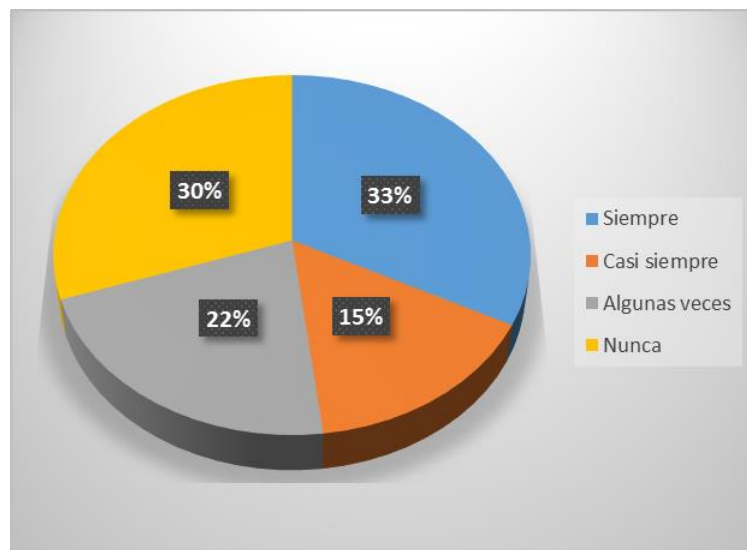
Interpretación:

La mayor parte del personal manifiesta completa satisfacción con el trabajo que realiza, no obstante un número reducido del personal refleja no estar completamente satisfecho con las responsabilidades que están a su cargo.

7. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: **Conocer si la institución opta por una posibilidad de ascenso que motive al personal para desempeñar bien su trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	42	33%
Casi siempre	20	16%
Algunas veces	28	22%
Nunca	39	30%
Total	129	100%



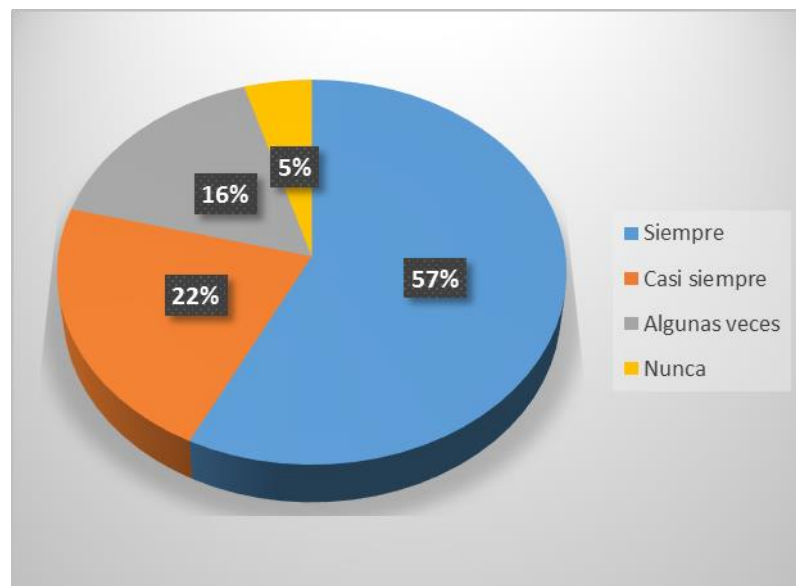
Interpretación:

El 52% que representa la mayor parte del personal, manifiesta que las posibilidades de ascenso no es un factor que los motive a desempeñarse mejor, por lo tanto las posibilidades de ascenso son pocas o nulas.

8. ¿Valora su jefatura las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: **Determinar en qué nivel la jefatura valora las habilidades y destrezas que el personal demuestra al desarrollar su trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	74	57%
Casi siempre	28	22%
Algunas veces	21	16%
Nunca	6	5%
Total	129	100%



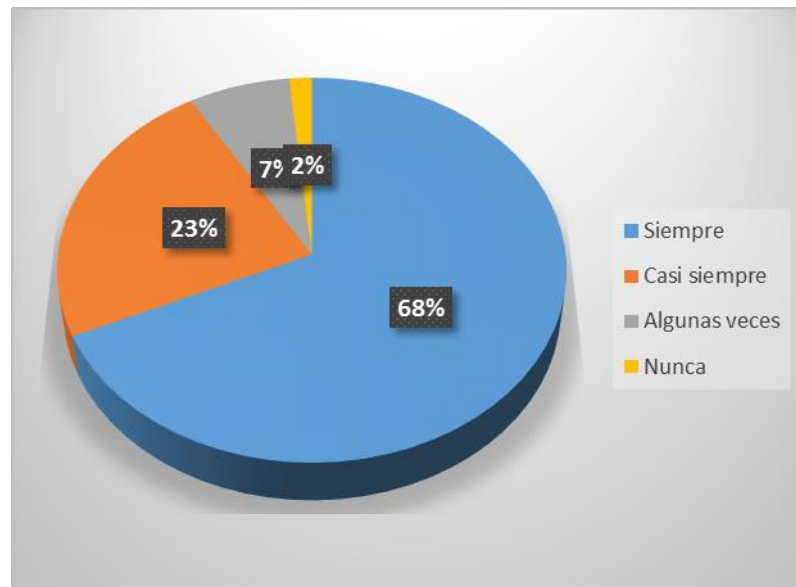
Interpretación:

La mayor parte del personal considera que sus habilidades y destrezas son reconocidas (personal que contestaron siempre y casi siempre), sin embargo el personal restante consideran lo contrario, esta inconsistencia podría estar afectando de forma negativa la motivación del personal y por lo tanto la eficiencia en sus actividades laborales.

9. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Objetivo: **Determinar si el empleado considera que está cumpliendo con los objetivos propuestos.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	88	68%
Casi siempre	30	23%
Algunas veces	9	7%
Nunca	2	2%
Total	129	100%



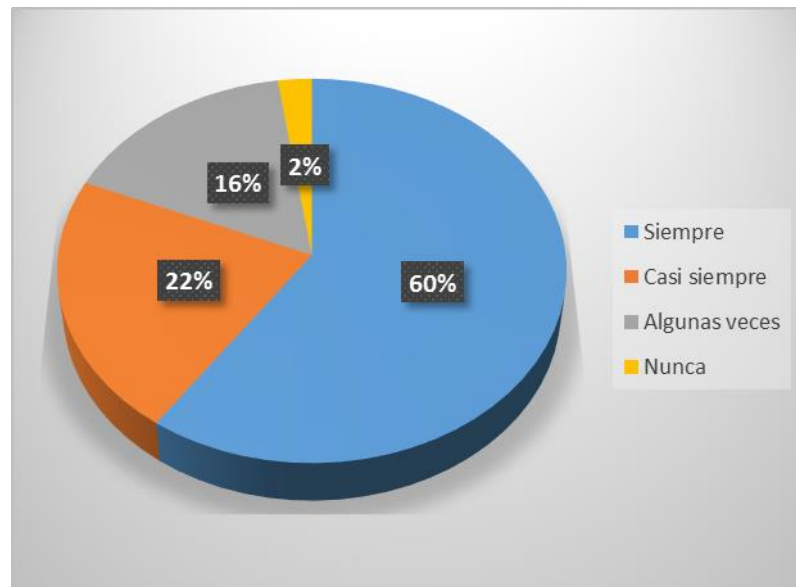
Interpretación:

La mayor parte de las personas encuestadas considera que el trabajo que realiza contribuye a la superación personal y al logro de los objetivos planteados en su vida laboral (tomando en cuenta un 91% que respondieron Siempre y Casi siempre).

10. ¿Se siente motivado al aportar nuevas ideas para desarrollar mejor su trabajo?

Objetivo: **Conocer si el empleado se siente motivado al aportar nuevas ideas para desarrollar mejor su trabajo en el ISDEM.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	77	60%
Casi siempre	28	22%
Algunas veces	21	16%
Nunca	3	2%
Total	129	100%



Interpretación:

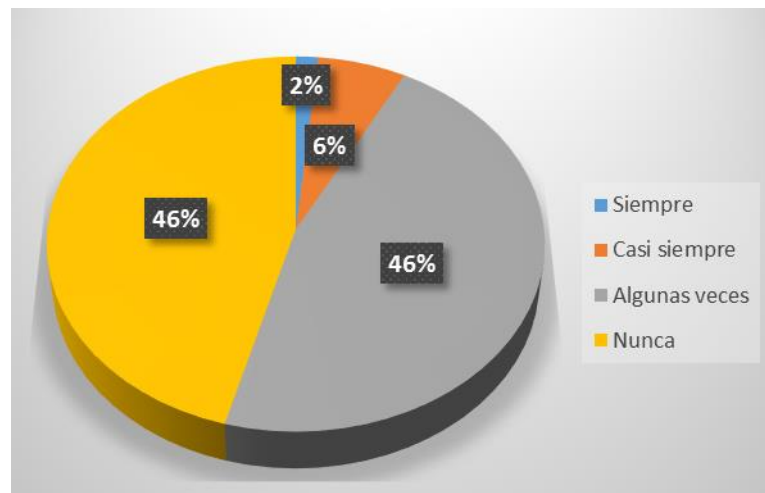
La mayoría de los empleados considera que tener la libertad de poder aportar ideas o formas para realizar su trabajo es factor motivante. Por lo contrario una mínima parte del personal afirma que aportar ideas no siempre es motivante.

RELACIONES INTERPERSONALES

11. ¿Entre sus compañeras(os) de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

Objetivo: **Determinar si en la institución existe conflicto que afecte la integridad de las personas entre compañeros de trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	2%
Casi siempre	8	6%
Algunas veces	60	47%
Nunca	59	46%
Total	129	100%



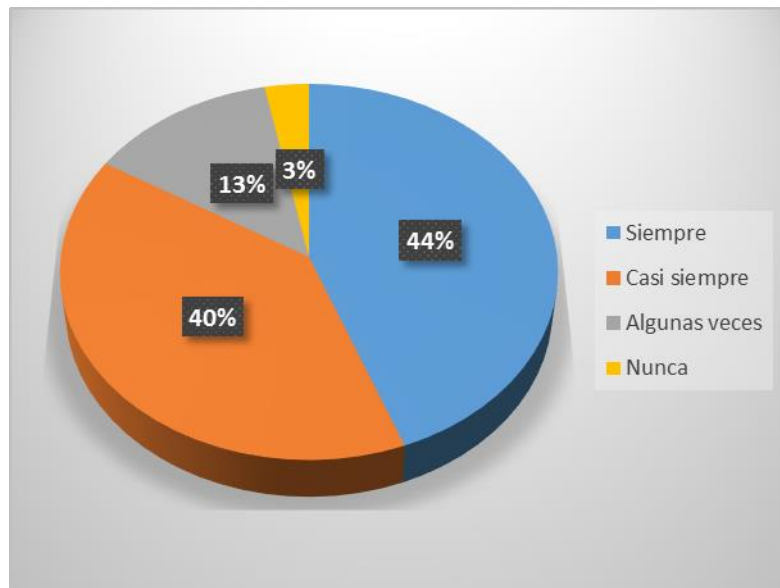
Interpretación:

Los conflictos entre compañeros de trabajo dentro de la institución son pocos o nulos según la afirmación de la mayor parte de los encuestados.

12. ¿El tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeras(os) está basada en la honestidad, respeto y lealtad?

Objetivo: **Conocer si la relación interpersonal que existe en la institución está basada en la honestidad, respeto y lealtad.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	57	44%
Casi siempre	51	40%
Algunas veces	17	13%
Nunca	4	3%
Total	129	100%



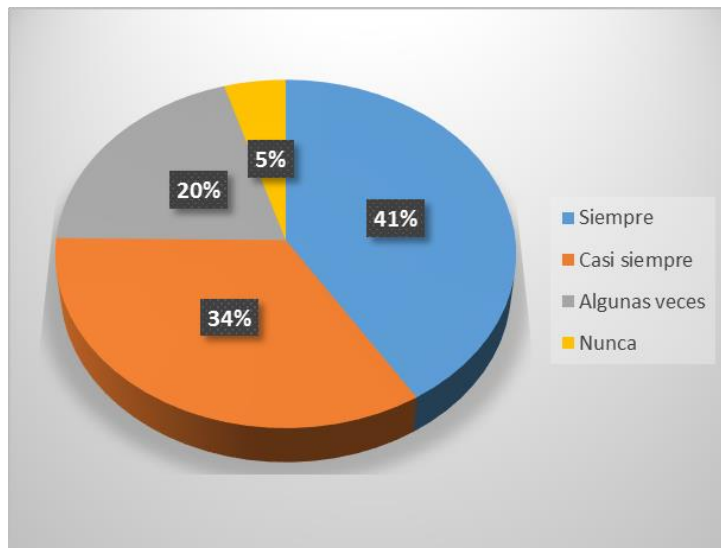
Interpretación:

La mayor parte del personal del ISDEM manifiesta que las relaciones que existen entre compañeros están basadas en estos valores, sin embargo un 16% de los empleados afirman lo contrario, contestando algunas veces o nunca, lo que significa que unas áreas están teniendo un clima laboral que esté afectando el buen desempeño.

13. ¿Considera que son un equipo unido debido a la confianza y tolerancia que hay entre sus compañeras(os)?

Objetivo: **Determinar en qué medida el equipo de trabajo son unidos debido a la confianza y tolerancia que hay entre compañeros.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	53	41%
Casi siempre	44	34%
Algunas veces	26	20%
Nunca	6	5%
Total	129	100%



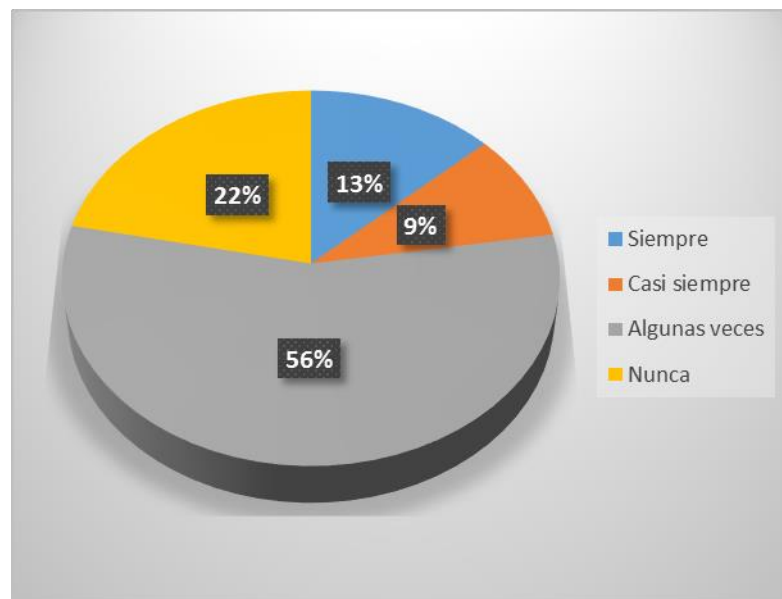
Interpretación:

La mayor parte del personal encuestado afirma que dentro de las relaciones laborales el trabajo en equipo tiene un funcionamiento óptimo debido a que existe confianza y tolerancia entre los compañeros, sin embargo un número reducido de personas asegura que esa sensación de unión respaldada en éstos valores solo sucede algunas veces o nunca.

14. ¿Organizan convivios para los empleados en lugares o instalaciones externos a la institución?

Objetivo: **Conocer si la institución organiza convivios para fortalecer los lazos entre compañeros de trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	13%
Casi siempre	12	9%
Algunas veces	72	56%
Nunca	28	22%
Total	129	100%



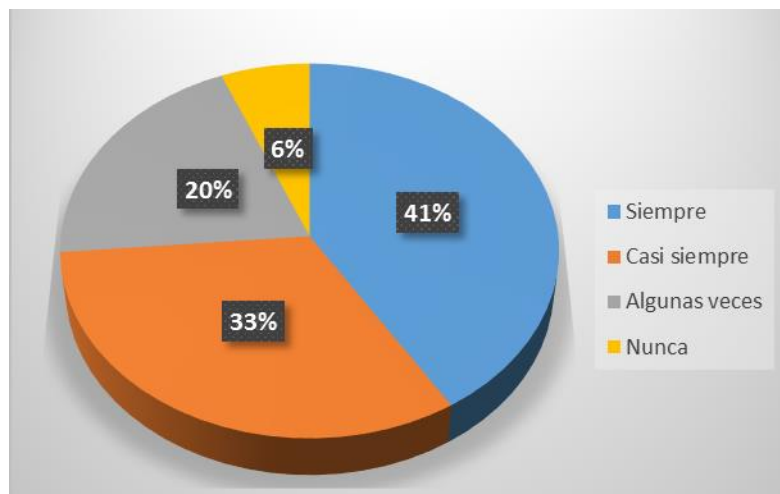
Interpretación:

El mayor número de empleados del ISDEM encuestados manifiesta que los convivios son poco frecuentes o nulos, por lo que podría estar afectando la unión entre empleados, la información y demás beneficios de los temas que se pueden abarcar durante la creación de estos eventos.

15. ¿Su jefatura y sus compañeras(os) de trabajo lo apoyan cuando se le presentan situaciones difíciles en el área de trabajo? Por ejemplo exceso de trabajo que aumenta el estrés laboral, errores que retrasan procesos para otras unidades, conflicto de interés con otras unidades, etc.

Objetivo: **Determinar si tanto la jefatura como los empleados lo apoyan cuando se le presentan situaciones difíciles en el área de trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	53	41%
Casi siempre	42	33%
Algunas veces	26	20%
Nunca	8	6%
Total	129	100%



Interpretación:

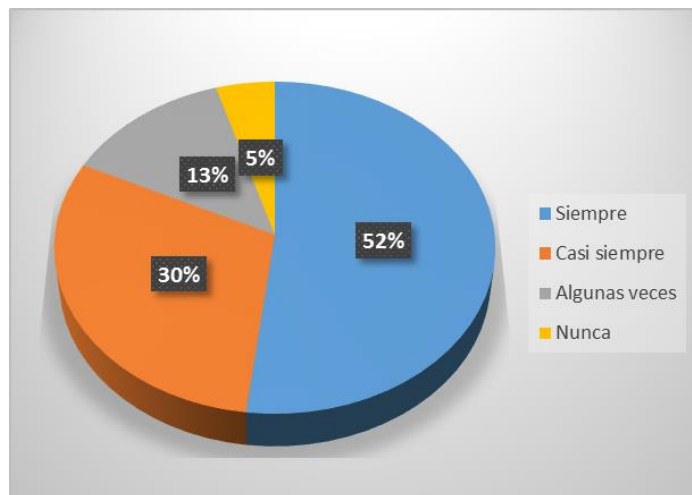
La mayoría de empleados afirman que cuando se le presenta alguna dificultad para dar cumplimiento a sus responsabilidades, cuentan con la ayuda de los demás compañeros para dar solución o concluir con lo asignado. Sin embargo algunos manifiestan que la ayuda les es ofrecida solo algunas veces y otros dijeron que no se les brinda apoyo.

TRABAJO EN EQUIPO

16. ¿En la unidad de trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre sus compañeras(os)?

Objetivo: **Determinar si en la unidad de trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre compañeros.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	67	52%
Casi siempre	39	30%
Algunas veces	17	13%
Nunca	6	5%
Total	129	100%



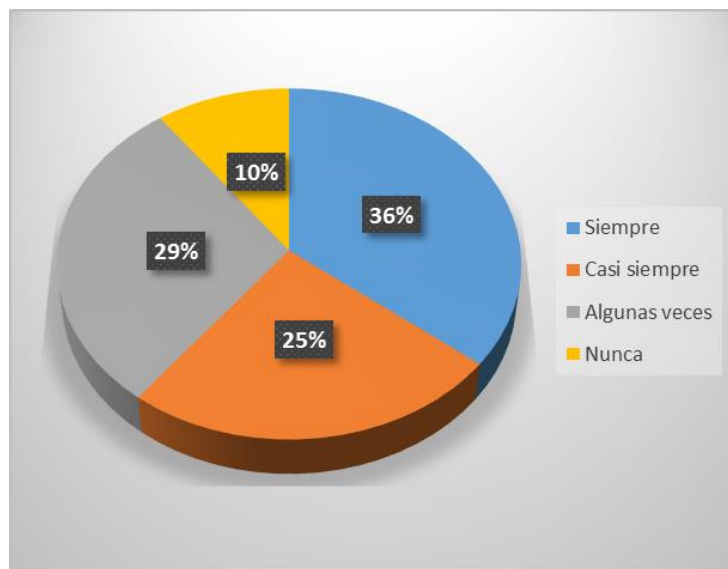
Interpretación:

La mayor parte de los empleados pertenecientes al ISDEM manifiesta que dentro de su unidad de trabajo correspondiente se les fomenta el compañerismo y la unión para lograr la eficiencia en la ejecución de las actividades. Sin embargo hubo quienes afirman que dentro de su unidad se les fomenta algunas veces y otras dijeron que no se les fomenta.

17. ¿Sus compañeras(os) le brindan ayuda cuando se satura de trabajo?

Objetivos: **Determinar si los compañeros brindan ayuda cuando se satura de trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	46	36%
Casi siempre	32	25%
Algunas veces	38	29%
Nunca	13	10%
Total	129	100%



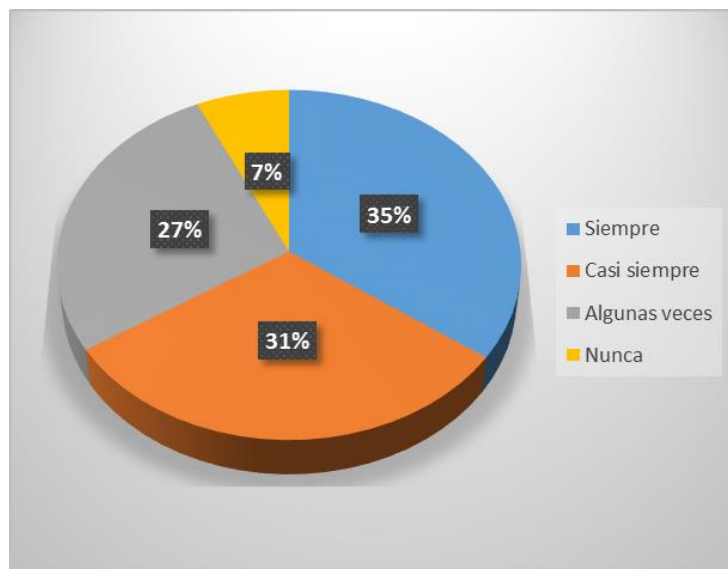
Interpretación:

La mayor parte de los encuestados manifestó que sí recibe ayuda cuando se satura de trabajo por lo que se denota que dentro de sus unidades el trabajo en equipo prevalece para el logro de objetivos y metas, pero también un buen número afirmó que la ayuda es ocasional y otros dijeron que la ayuda es nula.

18. ¿Su jefatura logra que sus compañeras(os) y usted trabajen como un verdadero equipo?

Objetivo: **Conocer si la jefatura logra que los empleados trabajen como un verdadero equipo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	66	51%
Casi siempre	35	27%
Algunas veces	24	19%
Nunca	4	3%
Total	129	100%



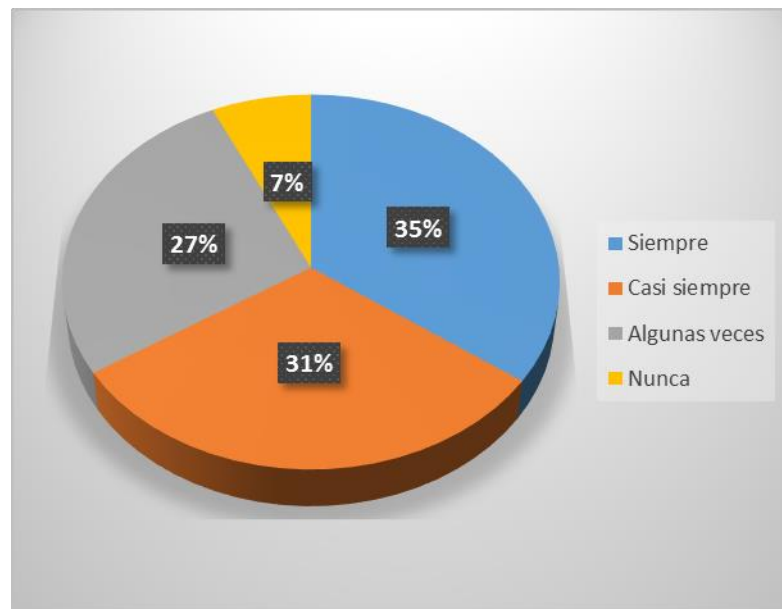
Interpretación:

Las jefaturas en su rol como coordinador para lograr que los empleados que estén a su cargo trabajen en equipo, están siendo efectivas, esto según la afinación de la mayor parte de los encuestados. Así también hay quienes manifiestan que sus jefaturas no logran influir en sus subordinados para que pongan en práctica el trabajo en equipo.

19. ¿Las opiniones que usted hace son tomadas en cuenta?

Objetivo: **Conocer si las opiniones son tomadas en cuenta por parte de la jefatura.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	45	35%
Casi siempre	40	31%
Algunas veces	35	27%
Nunca	9	7%
Total	129	100%



Interpretación:

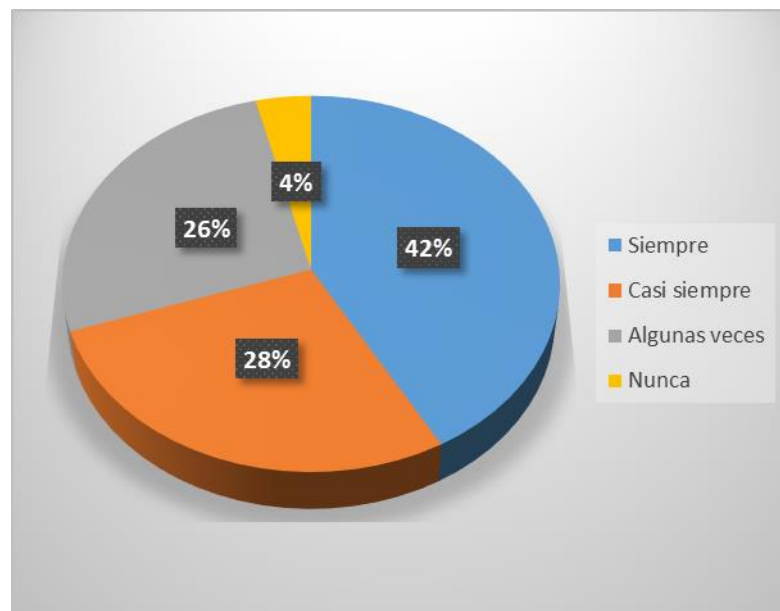
La mayor parte de los empleados afirma que dentro de su área de trabajo, las opiniones que hace son tomadas en cuenta y que por lo tanto el trabajo en equipo funciona de manera óptima. Así también un 34% de los encuestados manifiesta que sus opiniones algunas veces o nunca son tomadas en cuenta.

20. ¿Usualmente se llevan a cabo reuniones con su jefatura para fomentar el trabajo en equipo con sus subordinados por cada toma de decisión?

Objetivo: **Conocer que tanto se reúnen con la jefatura de cada unidad para fomentar el trabajo en equipo por cada toma de decisión.**

Cuadro #22

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	54	42%
Casi siempre	36	28%
Algunas veces	34	26%
Nunca	5	4%
Total	129	100%



Interpretación:

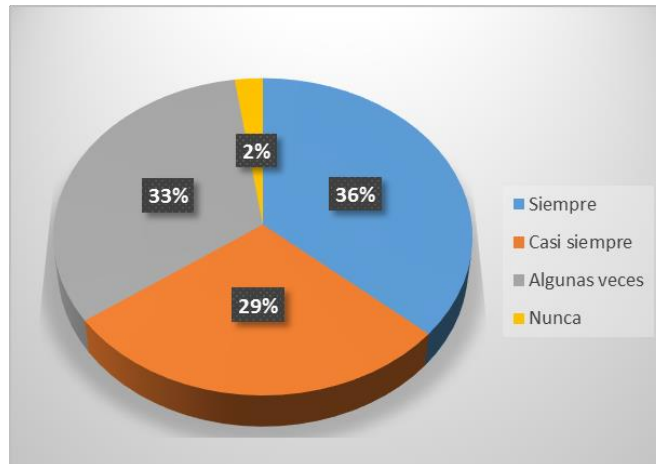
El trabajo en equipo es fomentado por las jefaturas al momento de la toma de decisiones, esto es lo que manifiesta la mayor parte de los empleados, no obstante otro buen número de empleados afirma que las jefaturas solo fomentan el trabajo en equipo algunas veces o nunca.

PRESTACIONES

21. ¿La institución se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesitan los empleados?

Objetivo: **Conocer si la institución se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesitan los empleados.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	47	36%
Casi siempre	37	29%
Algunas veces	42	33%
Nunca	3	2%
Total	129	100%



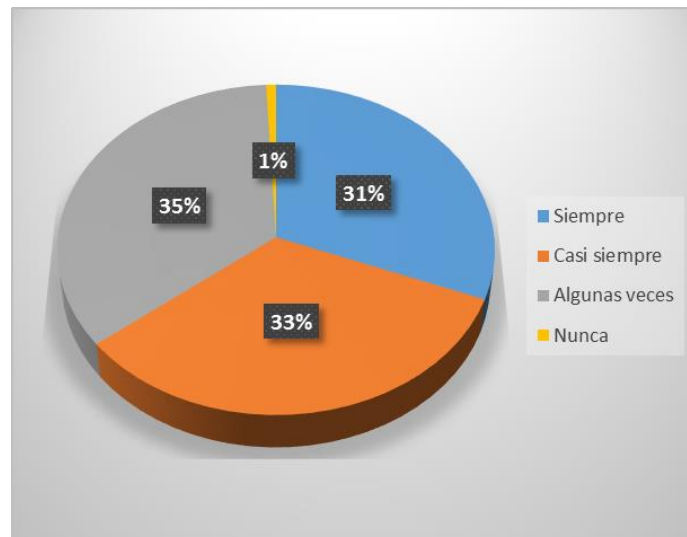
Interpretación:

La mayoría de los empleados afirman que la institución les brinda las prestaciones y beneficios que ellos necesitan, pero también un buen número de empleados manifiesta un descontento diciendo que la institución les brinda estos beneficios solo algunas veces, otro número muy reducido dijo que la institución nunca se preocupa por brindar tales prestaciones.

22. ¿Está satisfecho con las prestaciones que concede la institución?

Objetivo: **Determinar si los empleados están satisfecho por las prestaciones que la institución concede.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	40	31%
Casi siempre	43	33%
Algunas veces	45	35%
Nunca	1	1%
Total	129	100%



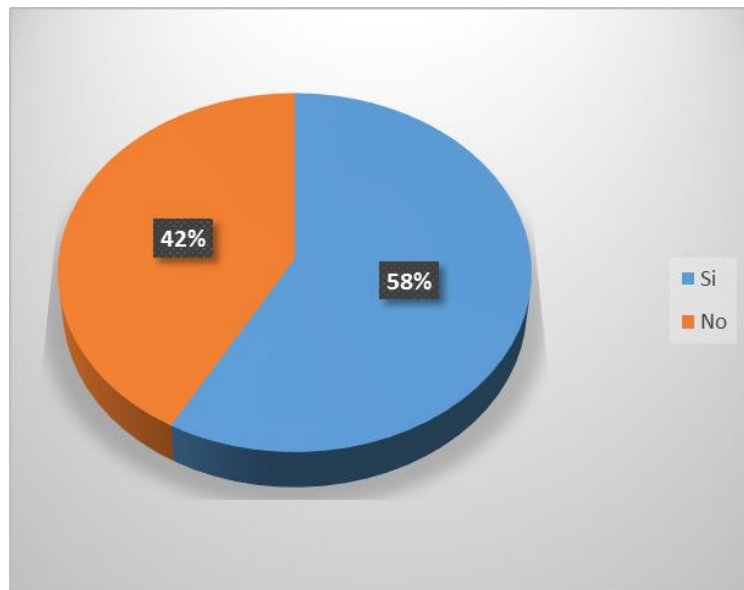
Interpretación:

La mayor parte de los empleados están satisfechos con las prestaciones que ésta les brinda, por ejemplo aguinaldo al 100%, dos bonos al año, etc. Pero sin embargo otro gran número afirma que solo les satisface pocas veces, y que requieren mejores prestaciones.

23. ¿Las prestaciones que recibe son justas en relación con el trabajo que realiza?

Objetivo: **Medir si las prestaciones que concede la institución son justas en relación con el trabajo que realiza.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	75	58%
No	54	42%
Total	129	100%



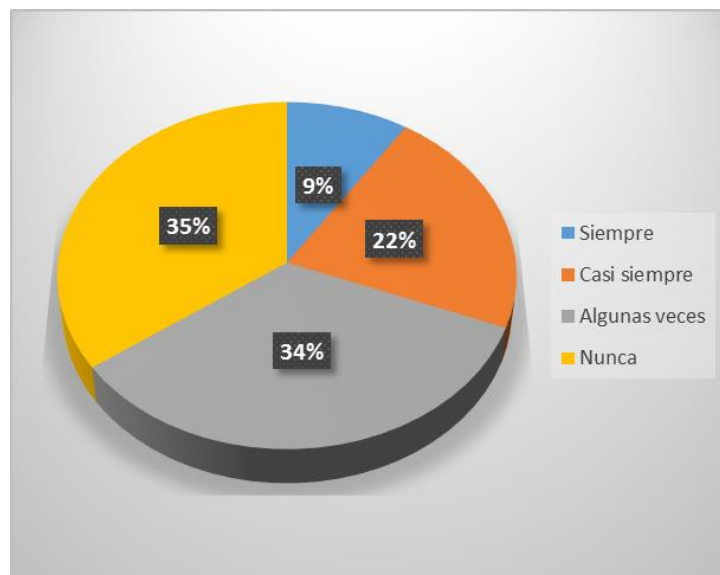
Interpretación:

La mayor parte de los empleados afirman satisfacción con respecto a las prestaciones que se le brinda por su esfuerzo laboral. Sin embargo gran parte del total de empleados manifiesta que las prestaciones que les brinda la institución no son equiparables al esfuerzo y responsabilidades del cargo que desempeñan.

24. ¿La institución tiene políticas que reconocen con prestaciones el esfuerzo o el comportamiento de los empleados?

Objetivo: **Conocer si la institución tiene políticas que reconoce el esfuerzo de los empleados.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	9%
Casi siempre	28	22%
Algunas veces	44	34%
Nunca	45	35%
Total	129	100%



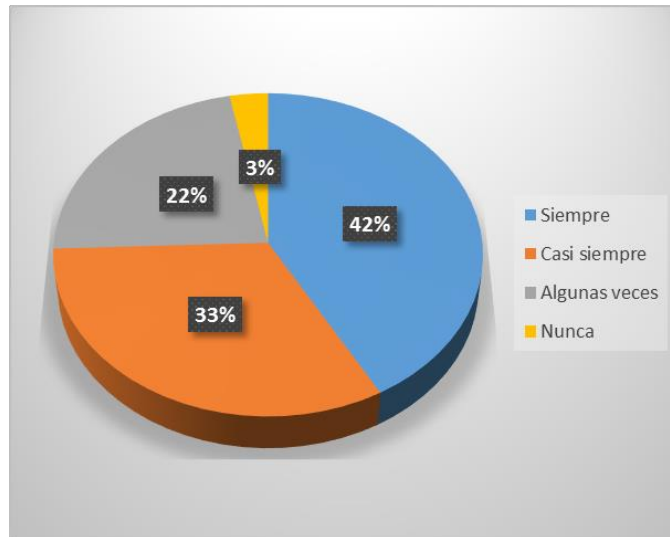
Interpretación:

La institución no cuenta con políticas que reconozcan los esfuerzos, ni comportamientos sobresalientes con prestaciones, ya que es una entidad autónoma y por ende las prestaciones son todos por igual.

25. ¿Le son entregadas en la medida y momento justo las prestaciones a las que tiene derecho?

Objetivo: **Conocer si las prestaciones son entregadas en la medida y en los momentos justos a la que se tiene derecho.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	54	42%
Casi siempre	42	33%
Algunas veces	29	22%
Nunca	4	3%
Total	129	100%



Interpretación:

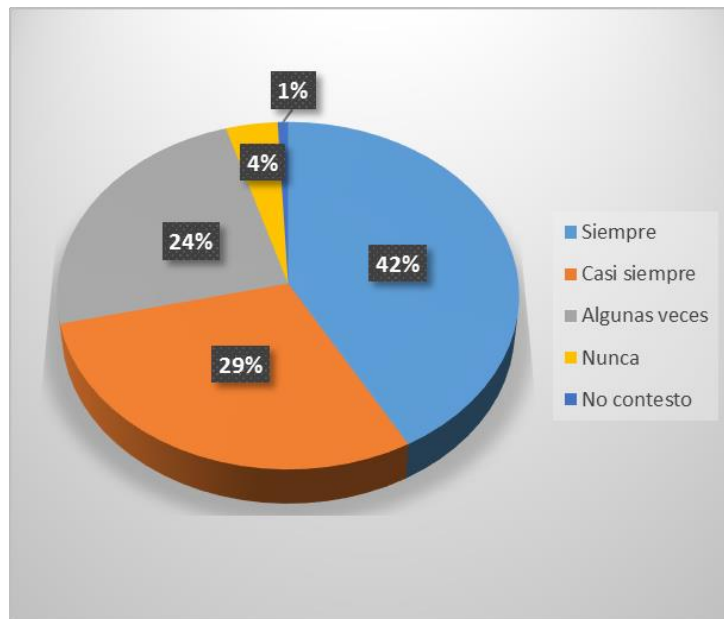
La mayoría de los empleados encuestados afirman que las prestaciones a las que tienen derecho les son entregadas en la medida y momento justo, lo cual es ventaja ya que no posee problemas de tiempos tardíos y eso satisface en alguna medida las necesidades de los empleados.

ORGANIZACIÓN

26. ¿En la institución se respeta la jerarquía dentro de la estructura organizacional?

Objetivo: **Conocer si en la institución se respeta la jerarquía dentro de la estructura organizacional.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	54	42%
Casi siempre	38	29%
Algunas veces	31	24%
Nunca	5	4%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



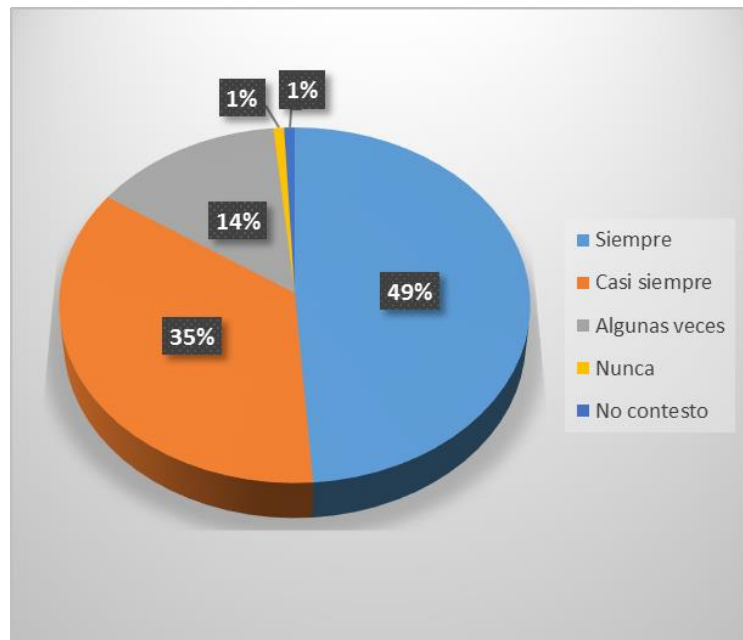
Interpretación:

La mayor parte de los empleados encuestados afirma que en la institución se respeta la jerarquía planteada dentro de la estructura organizacional en la medida de lo posible.

27. ¿La relación laboral entre la jefatura y su grupo de trabajo es la adecuada?

Objetivo: **Identificar si la relación laboral entre la jefatura y el grupo de trabajo es la apropiada.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	63	49%
Casi siempre	46	36%
Algunas veces	18	14%
Nunca	1	1%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



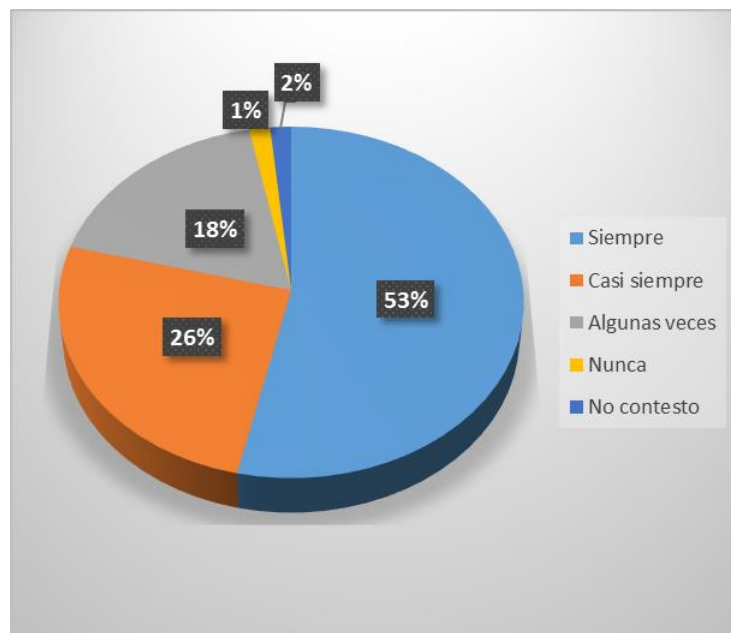
Interpretación:

Las relaciones de trabajo entre jefes y sus grupos de trabajo son las adecuadas por lo tanto se puede determinar que existe un apropiado funcionamiento de las unidades organizativas.

28. ¿Fluye de manera rápida y clara las indicaciones de la jefatura hacia su persona?

Objetivo: **Conocer con qué frecuencia fluye de manera rápida y clara las indicaciones de la jefatura hacia el personal.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	69	53%
Casi siempre	33	26%
Algunas veces	23	18%
Nunca	2	2%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



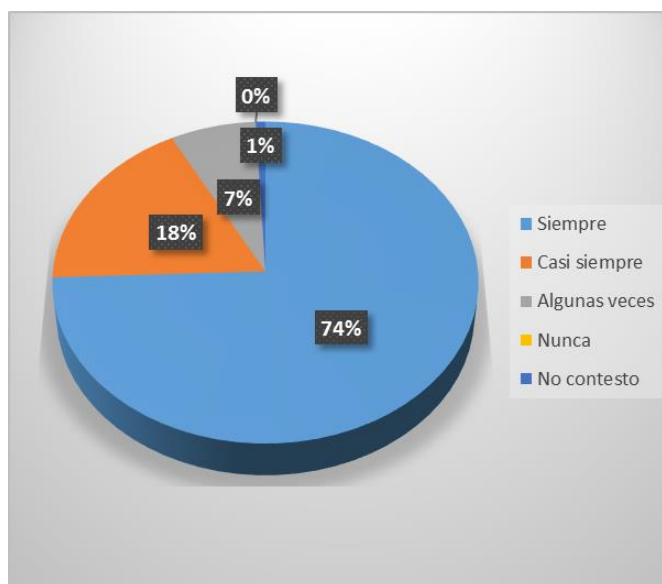
Interpretación:

La mayor parte del personal manifiesta que la información que necesita para desempeñar de forma eficiente su trabajo le es comunicada de forma rápida y precisa. Sin embargo otro número de empleados afirma que tiene problemas para recibir la información.

29. ¿Está dispuesto en colaborar con tareas solicitadas de otras unidades del ISDEM?

Objetivo: **Conocer si el personal está dispuesto en colaborar con tareas solicitadas de otras unidades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	96	74%
Casi siempre	23	18%
Algunas veces	9	7%
Nunca	0	0%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



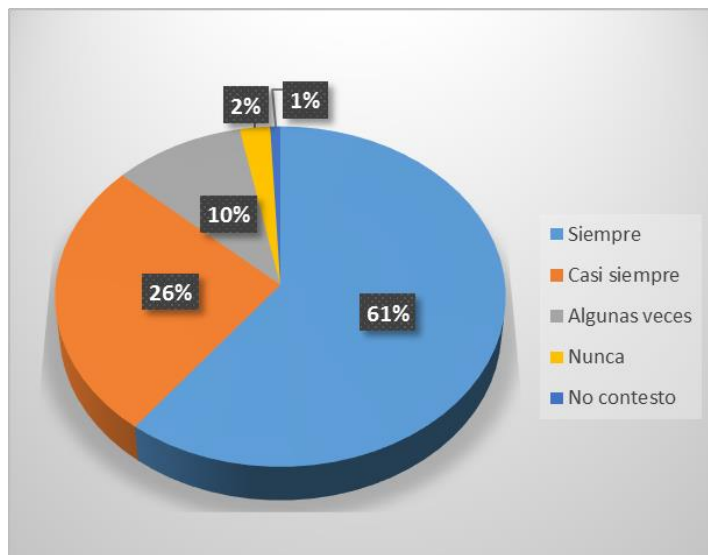
Interpretación:

La mayoría de los empleados encuestados afirman están en completa disposición para colaborar en tareas que le sean solicitadas por otras unidades del ISDEM, por la razón que la institución tiene que trabajar en equipo para poder agilizar los procesos.

30. ¿La unidad a la que usted pertenece tiene excelente relación con otras unidades?

Objetivo: **Medir si cada unidad posee excelentes relaciones con otras unidades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	78	60%
Casi siempre	34	26%
Algunas veces	13	10%
Nunca	3	2%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



Interpretación:

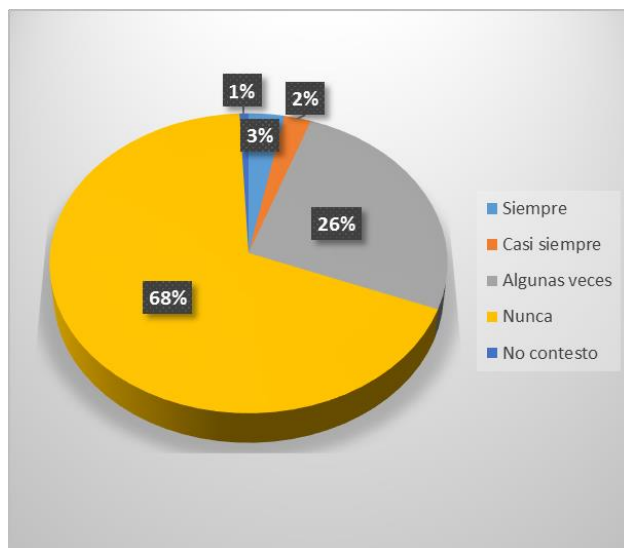
La mayoría de empleados opinan que la unidad a la que pertenecen no tiene problemas para comunicarse con las demás unidades organizativas reflejándolo con un 87% cuales contestaron que siempre y casi siempre.

IGUALDAD

31. ¿Alguna vez se ha sentido discriminado por sus compañeras(os) ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.?

Objetivo: Conocer si en la institución existe la discriminación por sus compañeros ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	3%
Casi siempre	3	2%
Algunas veces	33	26%
Nunca	88	68%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



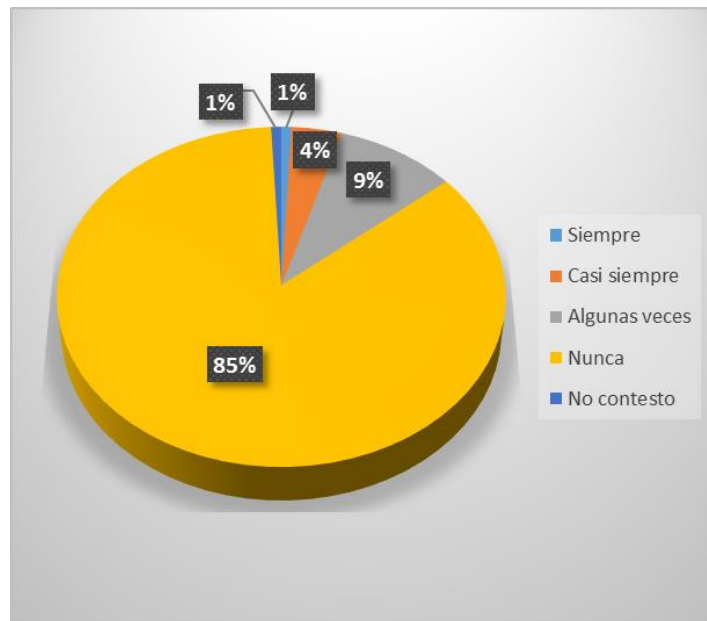
Interpretación:

La discriminación es escasa o nula dentro de la institución, esta afirmación se basa en la información obtenida por la mayoría de los empleados, por la razón que existe e inculcan la igualdad tanto de género como también ideológico.

32. ¿Alguna vez se ha sentido discriminado de parte de su jefatura ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.?

Objetivo: **Conocer si en la institución existe la discriminación de parte de la jefatura ya sea por género, raza, religión, tendencia política, etc.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1%
Casi siempre	5	4%
Algunas veces	12	9%
Nunca	110	85%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



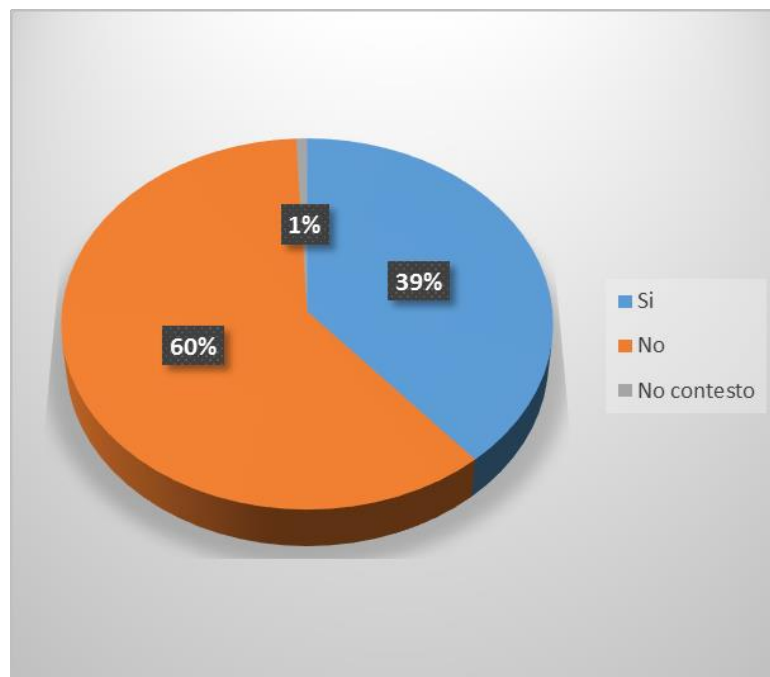
Interpretación:

Dentro del ISDEM la discriminación hacia los compañeros de trabajo por parte de la jefatura es casi nula según afirma la mayoría de empleados. Así también algunos empleados manifiestan que han sido víctimas de discriminación en más de alguna ocasión.

33. ¿Existe igualdad de oportunidades de promoción?

Objetivo: **Identificar si en la institución existe igualdad de oportunidad para ascender dentro de la estructura jerárquica.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	39%
No	78	60%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



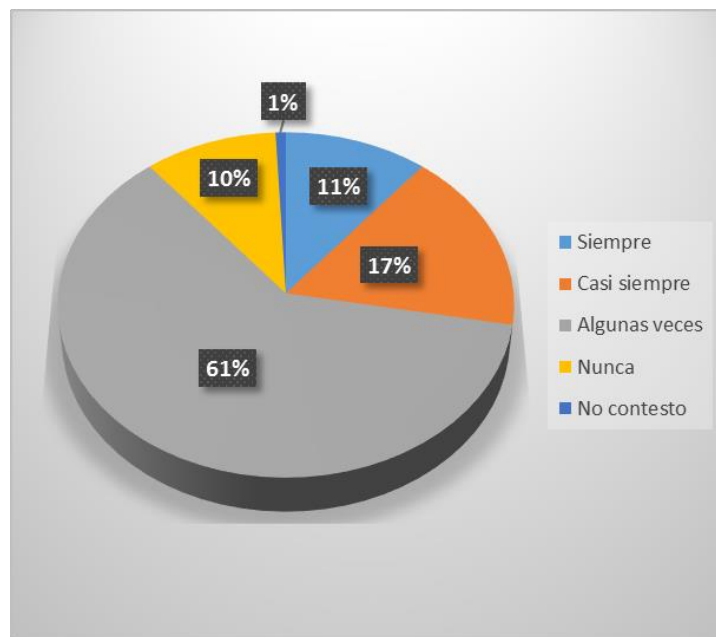
Interpretación:

La gran mayoría de los empleados encuestados afirman que la igualdad de promoción no existe, por lo tanto este factor podría estar incidiendo negativamente en la motivación de las personas, ya que si no se satisface la necesidad de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la institución podría resultar en un sentido de limitación y frustración de los objetivos y metas personales.

34. ¿Considera que el ISDEM tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados?

Objetivo: **Conocer en qué medida el ISDEM tiene en cuenta las opiniones o sugerencias a los empleados.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	11%
Casi siempre	22	17%
Algunas veces	79	61%
Nunca	13	10%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



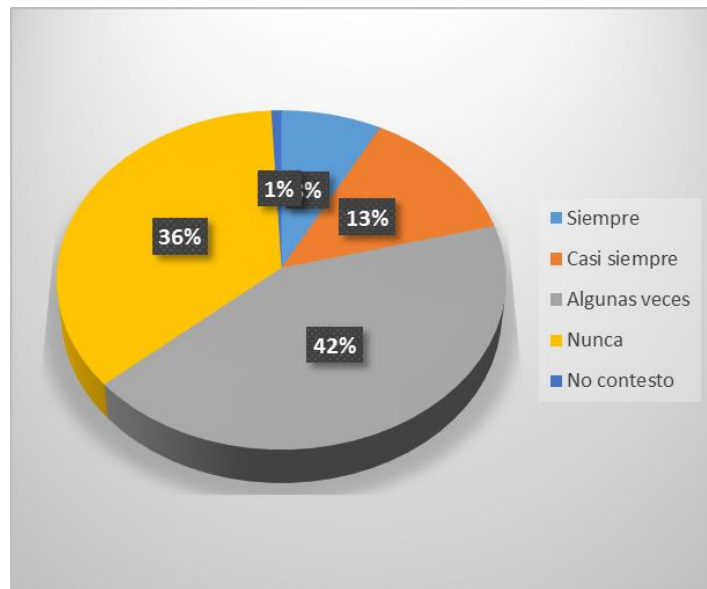
Interpretación:

La mayor parte de los empleados afirma que dentro de la institución, las opiniones que aportan tienen incidencia solo algunas veces en la toma de decisiones. Lo que podría estar afectado de forma negativa el dinamismo y la proactividad del personal.

35. ¿Existe discriminación entre unidades de trabajo debido a la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica?

Objetivo: **Conocer si en la institución existe discriminación entre unidades de trabajo debido a la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	8%
Casi siempre	17	13%
Algunas veces	55	43%
Nunca	46	36%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



Interpretación:

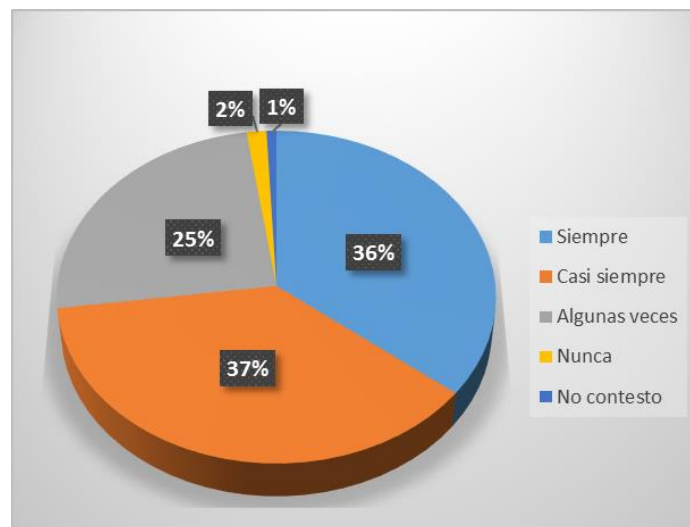
La mayor parte del personal afirma que no existe la discriminación entre las unidades organizativas, esto beneficia a los procesos administrativos y de gestión necesario para el funcionamiento óptimo de la institución y de los servicios que ofrece.

COMUNICACIÓN

36. ¿La comunicación laboral entre sus compañeras(os) es la idónea para realizar de forma eficiente las actividades?

Objetivo: **Determinar si la comunicación laboral entre los compañeros es la idónea para realizar de forma eficiente las actividades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	46	36%
Casi siempre	48	37%
Algunas veces	32	25%
Nunca	2	2%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



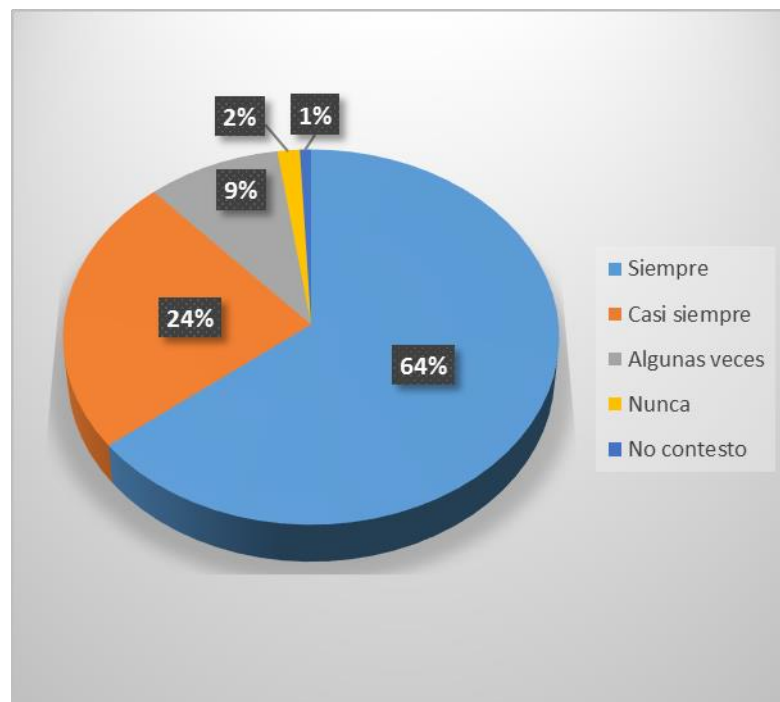
Interpretación:

La comunicación que existe entre compañeros de trabajo es la idónea según la opinión de la mayoría de los empleados, más sin embargo algunos empleados manifiestan que la comunicación que existe entre ellos y sus compañeros de trabajo es decadente y podría estar afectando la eficiencia en la ejecución de las actividades.

37. ¿Existe una buena comunicación con su jefatura?

Objetivo: **Conocer si existe comunicación eficiente con la jefatura.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	83	64%
Casi siempre	31	24%
Algunas veces	12	9%
Nunca	2	2%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



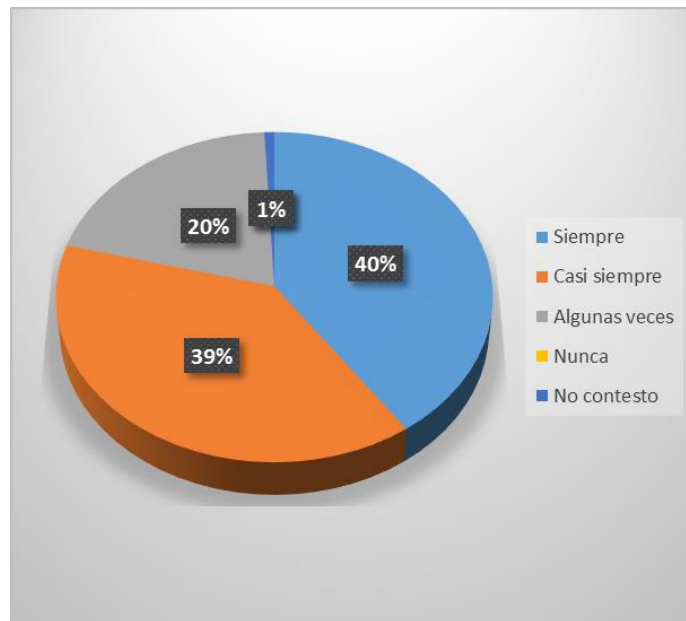
Interpretación:

La mayor parte del personal afirma tener una buena comunicación con su jefe inmediato, por lo tanto se determina que cada persona esta consiente de las actividades que debe realizar.

38. ¿Le es oportunamente comunicada la información que necesita para desempeñar su trabajo?

Objetivo: **Conocer si en la institución le es oportunamente comunicada la información que necesita para desempeñar su trabajo de los empleados.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	52	40%
Casi siempre	50	39%
Algunas veces	26	20%
Nunca	0	0%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



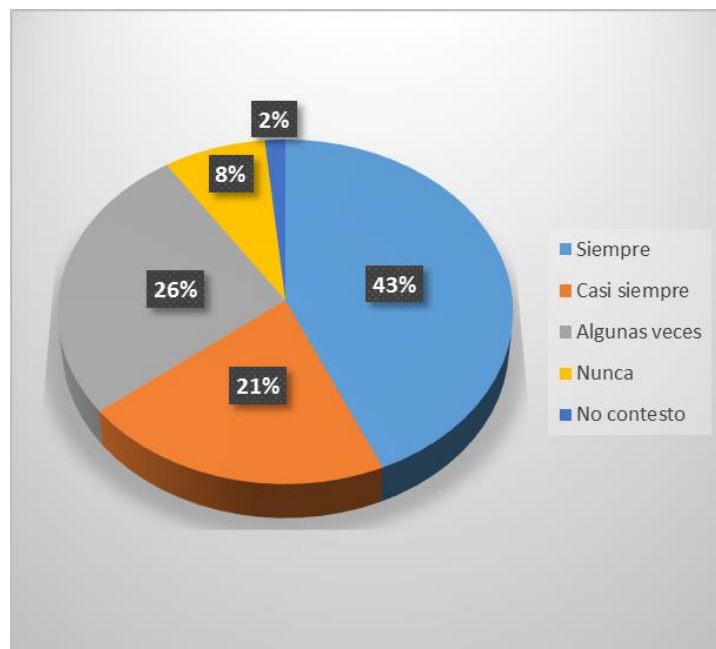
Interpretación:

La mayor parte del personal encuestado afirma que las indicaciones y la información que necesita para desempeñarse bien en su trabajo están siendo recibidas oportunamente.

39. ¿Cuándo no está de acuerdo con una orden comunica su desacuerdo?

Objetivo: Conocer si el personal comunica su desacuerdo cuando no está de acuerdo con alguna orden de la jefatura.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	56	43%
Casi siempre	27	21%
Algunas veces	34	26%
Nunca	10	8%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



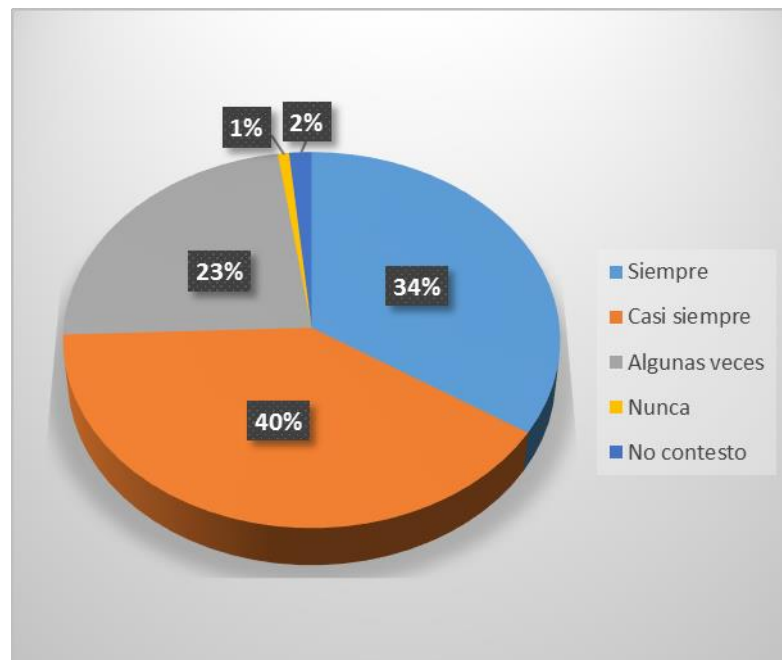
Interpretación:

La mayoría de los empleados afirma tener la confianza de comunicar su desacuerdo con las indicaciones que recibe, esto promueve el desarrollo e implementación de métodos y formas para realizar el trabajo. No obstante una pequeña parte del personal dice que cuando está en desacuerdo prefiere callar.

40. ¿Existe una comunicación fluida con otras unidades en relación al trabajo?

Objetivo: **Determinar en qué nivel existe una comunicación fluida con otras unidades en relación al trabajo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	44	34%
Casi siempre	52	40%
Algunas veces	30	23%
Nunca	1	1%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



Interpretación:

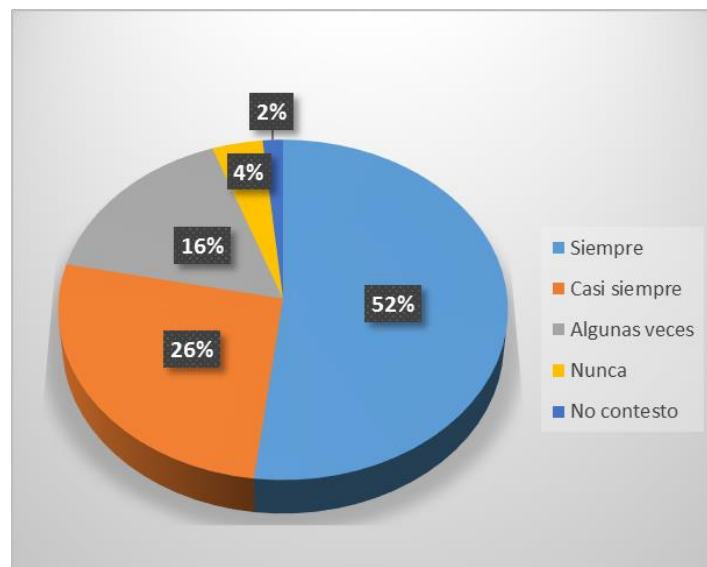
La fluidez que tiene la información al pasar de una unidad a otra es óptima según la afirmación de la mayor parte del personal, sin embargo otro número de personas dijo que la rapidez en la que fluye la información no es la adecuada, lo que podría estar afectando los procesos.

LIDERAZGO

41. ¿Su jefatura se involucra para dar apoyo en sus actividades?

Objetivo: **Conocer en qué medida la jefatura se involucra para dar apoyo en sus actividades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	67	52%
Casi siempre	34	26%
Algunas veces	21	16%
Nunca	5	4%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



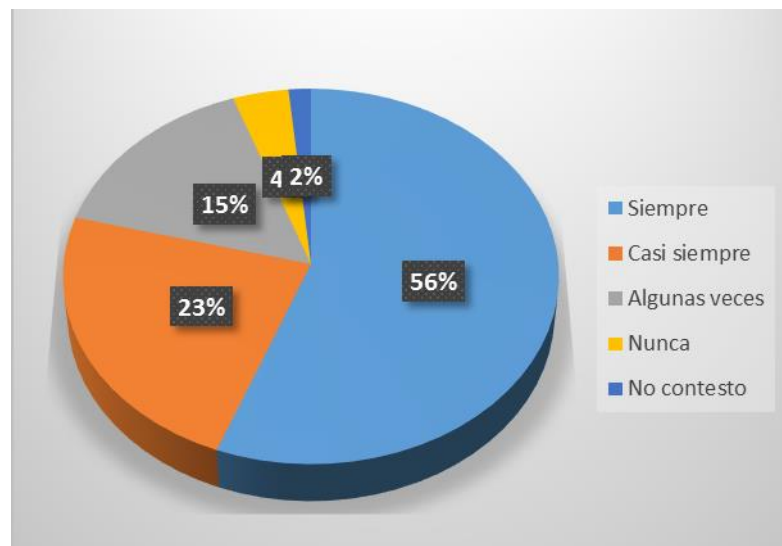
Interpretación:

La mayor parte del personal afirma que sus jefaturas les brindan apoyo para dar cumplimiento a sus actividades lo que resulta en el cumplimiento de metas y objetivos tanto personales como de la unidad. Otro número reducido de personas afirma que el involucramiento que percibe por parte de su jefe inmediato es pocas veces o nulo.

42. ¿Su jefatura establece armonía entre los miembros de su unidad cuando surgen problemas de interés?

Objetivo: **Determinar si la jefatura establece armonía entre los miembros de la unidad cuando surgen problemas de interés.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	72	56%
Casi siempre	30	23%
Algunas veces	20	16%
Nunca	5	4%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



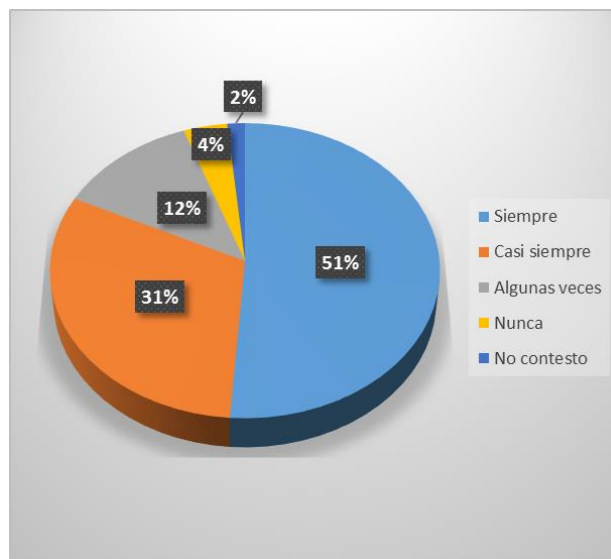
Interpretación:

La mayor parte de los encuestados afirma que su jefe inmediato realiza la función de mediador para eliminar conflictos de interés que puedan surgir entre compañeros de trabajo. No obstante un pequeño número de empleados dijeron que sus jefes inmediatos intervienen raras veces y otros manifiestan que sus jefes no se involucran en la resolución de conflictos de interés.

43. ¿Considera que su jefatura hace una aplicación justa y correcta de las medidas disciplinarias establecidas por la institución?

Objetivo: **Conocer si la jefatura hace una aplicación justa y correcta de las medidas disciplinarias establecidas por la institución.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	66	51%
Casi siempre	40	31%
Algunas veces	16	12%
Nunca	5	4%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



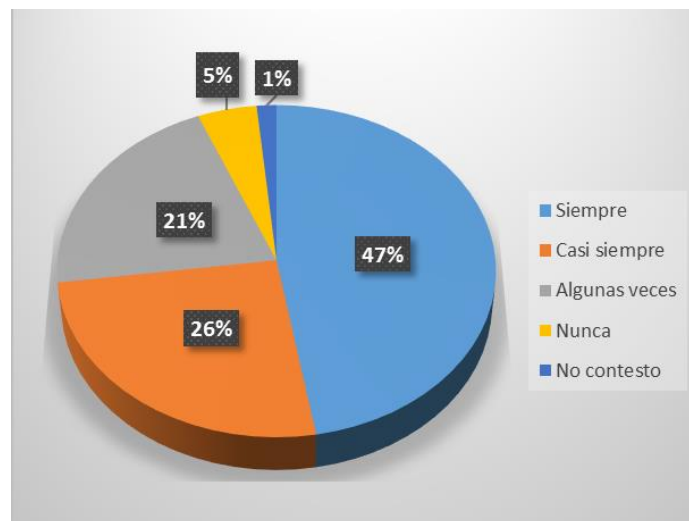
Interpretación:

Un 82% de los empleados considera que su jefatura aplica adecuadamente las medidas disciplinarias para mantener el orden dentro de su unidad de trabajo, y es necesario optar por medidas de prevención para disminuir conflictos que producen un mal clima laboral

44. ¿Existe interés por parte de su jefatura en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personal?

Objetivo: **Medir si existe interés por parte de su jefatura en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personas.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	61	47%
Casi siempre	33	26%
Algunas veces	27	21%
Nunca	6	5%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



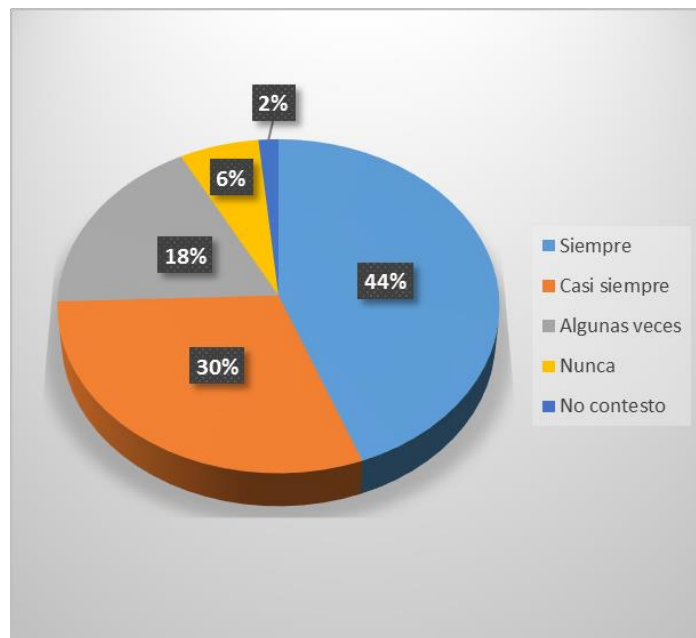
Interpretación:

La mayor parte de los empleados afirma que sus jefaturas demuestran interés por conocer cuáles son las inquietudes, sugerencias y críticas de sus colaboradores. Sin embargo otros afirman que sus jefaturas demuestran este interés en pocas ocasiones, así también un pequeño número de personas dijeron que la preocupación o interés por parte de su jefe inmediato es nula.

45. ¿Su jefatura contribuye al desarrollo de sus habilidades y competencias?

Objetivo: **Conocer si la jefatura contribuye al desarrollo de sus habilidades y competencias**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	57	44%
Casi siempre	39	30%
Algunas veces	23	18%
Nunca	8	6%
No contesto	2	2%
Total	129	100%



Interpretación:

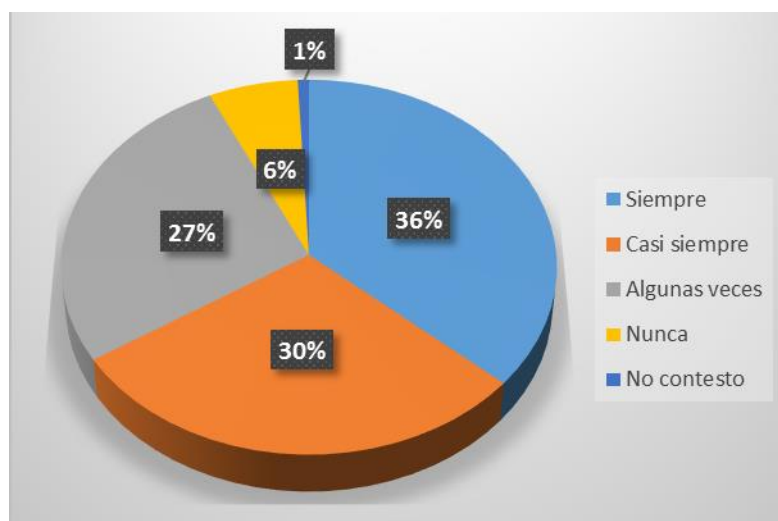
La mayoría de empleados afirma que su jefatura está contribuyendo de alguna forma al desarrollo de sus habilidades y competencias. Así también un número reducido de personas manifiesta que sus jefes inmediatos no contribuyen a mejorar su potencial.

ESPACIO FISICO

46. ¿Las condiciones ambientales (limpieza, ubicación, espacio, entre otras) del área donde trabaja las considera agradables?

Objetivo: **Conocer en qué medida las condiciones ambientales (limpieza, ubicación, espacio, entre otras) del área donde trabaja las considera agradable.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	47	36%
Casi siempre	38	29%
Algunas veces	35	27%
Nunca	8	6%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



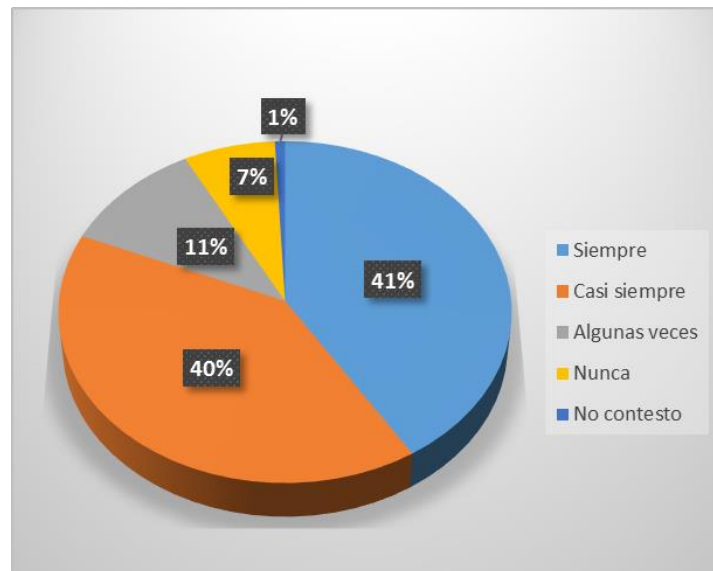
Interpretación:

La mayor parte de la población en estudio afirma que las condiciones físico-ambientales donde labora son agradables e higiénicas. No obstante un pequeño número manifiesta lo contrario, por tal causa no es eficiente a la hora de laborar con sus actividades.

47. ¿La ventilación, iluminación y ruido que posee en su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

Objetivo: **Dar a conocer si la ventilación, iluminación que posee en cada área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	53	41%
Casi siempre	52	40%
Algunas veces	14	11%
Nunca	9	7%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



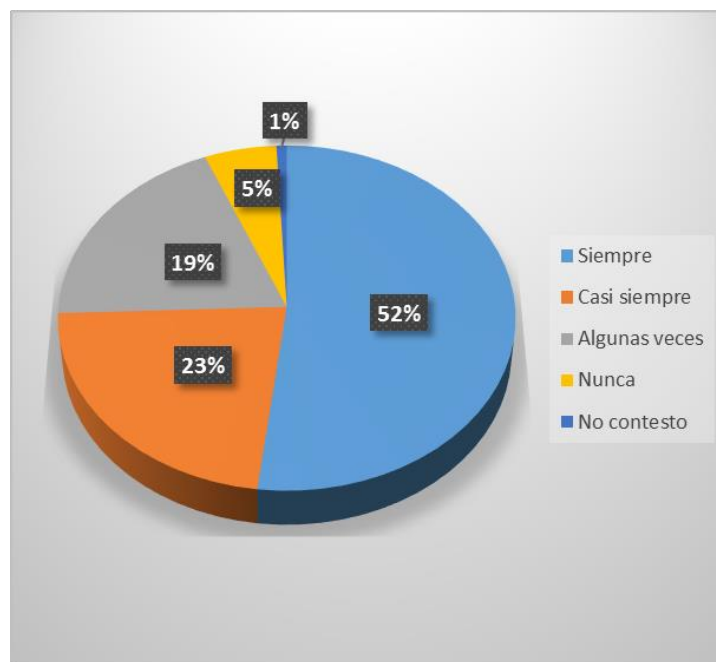
Interpretación:

La mayor parte de la población en estudio afirma que cuenta con las condiciones físico-ambientales adecuadas para desempeñar bien sus actividades. No obstante un pequeño número manifiesta un descontento con las condiciones ambientales dentro de las cuales debe desempeñarse.

48. ¿Para desempeñar bien su trabajo le es necesario el aire acondicionado?

Objetivo: **Conocer si para los empleados el uso del aire acondicionado es indispensable para desempeñarse eficientemente.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	67	52%
Casi siempre	29	22%
Algunas veces	25	19%
Nunca	7	5%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



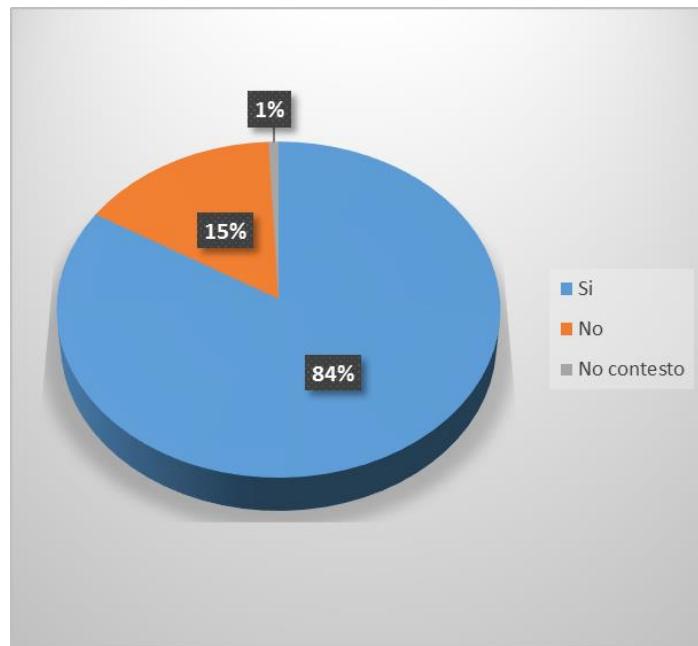
Interpretación:

La mayor parte del personal afirma que el aire acondicionado es un factor muy importante para desempeñar bien su trabajo. Un pequeño número de empleados dijo que el aire acondicionado les es dispensable.

49. ¿Optan con equipos de oficinas eficientes para cumplir con sus necesidades al desempeñar su trabajo? Por ejemplo computadora, impresora, escáner, fotocopidora, etc.

Objetivo: **Conocer si en la institución optan con equipos de oficinas eficiente para cumplir con las necesidades de los empleados.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	108	84%
No	20	16%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



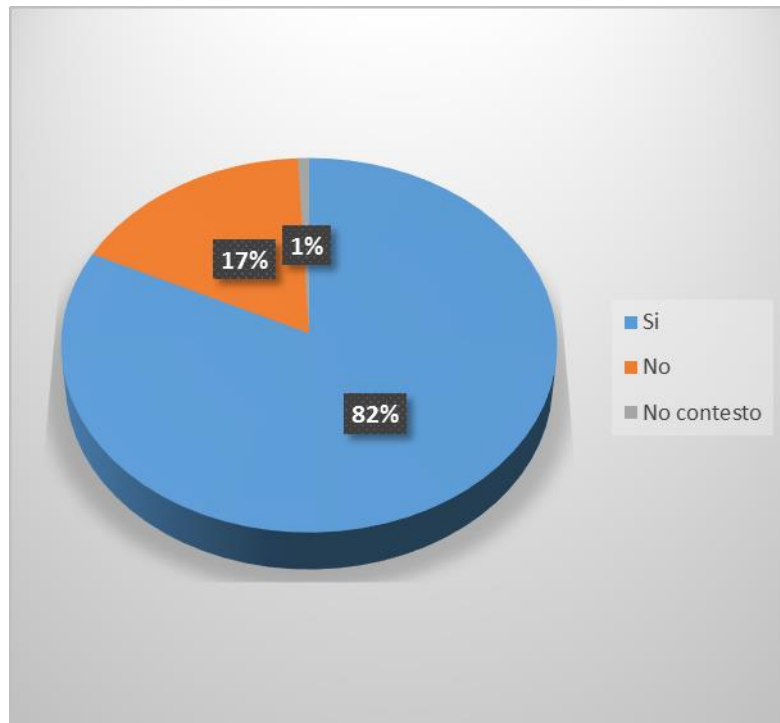
Interpretación:

Dentro del ISDEM la mayoría de empleados cuentan mobiliario y equipo necesarios para realizar eficientemente sus labores. Por lo contrario la menor parte del total de empleados afirman no contar con dichos recursos para realizar bien sus responsabilidades.

50. ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

Objetivo: **Conocer si los empleados posee el espacio físico suficiente para desarrollar ergonómicamente las actividades.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	106	82%
No	22	17%
No contesto	1	1%
Total	129	100%



Interpretación: **La mayor parte del personal encuestado afirma que cuenta con el espacio y distribución adecuada de oficina para desarrollar cómodamente su trabajo. Sin embargo un número reducido de personas manifiesta que no es el adecuado para realizar cómodamente sus actividades.**

ANEXO 2

**INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA
REALIZADA A LAS JEFATURAS DEL INSTITUTO
SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
(ISDEM).**

Cuadro Resumen de la Entrevistas

Conceptos	Jefatura
Entrevistas	31

IDENTIDAD

1. ¿En el ISDEM está claramente definida la Misión y Visión? Si su respuesta es No ¿Cómo los definiría tomando en cuenta las actividades que desempeña la institución?

Si está claramente definida, aunque no todos los trabajadores las conocen.

2. ¿Según su opinión personal, está convencido que se está cumpliendo la visión y misión del ISDEM? si la repuesta es No, ¿Qué es lo que está afectando y que recomendaría? Si su respuesta es Sí ¿De qué manera se cumple?

Si, se está cumpliendo con ellas porque la institución brinda ayuda a las municipalidades, pero no se cumplen del todo, hace falta trabajo en equipo, presupuesto y recursos para poder facilitar su cumplimiento, se recomienda que se tome en cuenta el punto de vista que tienen los empleados para mejorar esta situación.

MOTIVACIÓN

3. ¿Qué medidas lleva a cabo la institución para mantener motivado a sus colaboradoras(es)?
 - **El pago siempre lo hacen de manera precisa y puntual todos los meses.**
 - **Se realizan concursos internos cuando hay una plaza disponible.**
 - **Se permite adquirir nuevos conocimiento a través de capacitaciones, para poder ascender dentro de la institución.**
 - **Hay estabilidad laboral.**

4. ¿Usted como parte de la jefatura de su unidad mantiene motivados a sus colaboradoras(es)? Si su respuesta es Si ¿De qué manera son motivados?

Si, se trata de mantenerlos motivados integrándolos en las actividades de la gerencia, demostrando que son importantes para la institución, tomando en cuenta sus aportaciones, apoyando en sus actividades, haciendo actividades integradoras de convivencia.

RELACIONES INTERPERSONALES

5. ¿Usted mantiene una excelente relación interpersonal con sus colaboradoras(es) dentro de su unidad de trabajo?

Si, en general si existen muy buenas relaciones dentro de los departamentos de trabajo.

6. ¿Existe respeto mutuo entre compañeras(os) de trabajo?

Si existe en todo momento.

TRABAJO EN EQUIPO

7. ¿Qué medida utiliza como parte de la jefatura para trabajar en equipo con sus colaboradoras(es)?

- **Se realizan reuniones de trabajo, donde se escuchan los diferentes puntos de vista.**
- **Los colaboradores son involucrados en todas las actividades que se realizan en los departamentos, y si hay alguien que no ha terminado el trabajo encomendado, se le ayuda y luego se analiza cuáles han sido los factores por los cuales surgió el problema.**

8. ¿Se han presentado situaciones en la que no se desarrollen sus actividades a tiempo por falta de trabajo en equipo? Si su respuesta es Si ¿Hace cuánto fue la última situación? ¿Qué nos puede hablar sobre ello?

No, siempre se trata de salir aunque siempre hay percances, pero se trata de salir aunque se demore más tiempo.

PRESTACIONES

9. ¿Qué tipo de prestaciones fuera de la ley reciben sus colaboradoras(es) por el desempeño de su trabajo?

Bono a medio año, reconocimiento de permisos laborales especiales, uniforme para empleados, zapatos de seguridad para ordenanzas, seguro médicos privado, seguro de vida, aguinaldo es 100% de su salario, día libre de cumpleaños, beneficio de ahorro de cuota universitaria (USAM) por convenio con el ISDEM, compensación por trabajo fin de semana, regalías de pavos en diciembre.

10. ¿Qué otras prestaciones sugeriría a sus colaboradoras(es)?

- **Una despensa familiar que tenga precios accesibles.**
- **Canasta básica trimestral.**
- **Una cooperativa de ahorro y préstamo para empleados.**
- **Alianza con empresas para obtener descuentos.**
- **Clínica empresarial.**
- **Una centro de ternura.**
- **Apoyo para útiles escolares al inicio del año.**
- **Bonificación por capacitación otorgada por el centro de formación**
- **Seguro médico dental, cobertura a familiares, seguro de vehículo personal.**
- **Vales de gasolina para cumplir con misiones especiales.**
- **Giftcar de supermercado.**
- **Premios por investigación de tema de relevancia para la institución.**
- **Reuniones trimestrales de reflexión que ayude a la institución.**
- **Subsidio para almuerzo.**
- **Bonificación por cumplimiento de metas.**
- **Que se devuelva los 5 días que se daban de vacaciones remuneradas.**

ORGANIZACIÓN

11. ¿Usted como parte de la jefatura considera que la estructura organizacional del ISDEM está bien planteada o necesita algún ajuste? Si su respuesta es No ¿Qué parte de la estructura organizacional mejoraría?

- **Necesita ajuste, finanzas tendría que llevar el control de especies municipales.**
- **RRHH está mal ubicado, depende de Gerencia General y debería de ser de Gerencia Administrativa.**
- **Áreas que dependen de la presidencia deberían depender de la Gerencia General, ya que se necesita una persona a tiempo completa que vele por esas áreas y unir a la gerencia administrativa con la Financiera.**
- **El área financiera orientada a los departamentos que generan recursos económicos, no funciona bien y necesita personal de apoyo para tener equilibrio.**
- **Unidad ambiental no debería estar en Gerencia de desarrollo.**
- **Unidad de género deberá estar bajo presidencia.**
- **Necesita ajuste en Desarrollo Municipal para que no dependa directamente de la Gerencia.**

12. ¿La organización que existe entre unidades de trabajo es decadente y dificulta la agilización de los procesos y resolución de problema? Si su respuesta es Si ¿Cuáles son los factores que interrumpen el buen funcionamiento entre unidades?

Esto se da en pocas Unidades, no en todas. Los factores son la falta de diligencia, responsabilidad, e iniciativa por acomodamiento. Por falta de comunicación y hay inconvenientes por que no se planifican adecuadamente las actividades y por ello no se les proporciona los materiales en forma adecuada.

IGUALDAD

13. ¿Existe entre sus colaboradoras(es) ya sea de esta unidad o entre unidades en general alguna especie de discriminación ya sea por género, raza, religión, tendencia política? ¿Qué nos puede comentar sobre ello?

En general no existe, pero si se dan diferencias por cuestiones políticas, cambios de jefaturas, abuso de autoridad y que los nuevos grupos se sobre estiman y menosprecian a los demás departamento.

14. ¿Qué nos puede decir sobre la discriminación a otras personas? Y ¿Cuál sería su recomendación o propuesta para combatirlo?

No es buena, se debe aceptar a las personas como son, a través del trabajo en equipo o hacer actividades de convivencia para poder mejorar el comportamiento organizacional.

COMUNICACIÓN

15. ¿Mantiene buena comunicación con la jefatura de otras unidades?

En general si, aunque a veces surgen inconvenientes.

16. ¿Percibe exceso en la comunicación informal que se da entre empleados?

Sí se presenta en gran medida y es muy difícil reducirla.

LIDERAZGO

17. ¿Usted percibe que sus colaboradoras(es) respetan las decisiones que toma como parte de la jefatura?

Si las respetan.

18. ¿Acostumbra a sus colaboradoras(es) comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

Si, la mayoría de veces les solicita sugerencias para que ellos sientan que forman parte del equipo y se sientan estimados y tomados en cuenta.

ESPACIO FISICO

19. ¿Cuáles son los factores físicos ambientales ya sea ventilación, iluminación, etc. que más afecta su desempeño y el de sus colaboradoras(es)?

Espacio insuficiente en el área de trabajo, vehículo en mal estado, el hacinamiento en oficinas, equipo informático deteriorado, dificultad para conectarse a internet, espacio reducido para resguardo de la documentación, mucho ruido por aire acondicionado.

20. ¿Sus colaboradoras(es) cuentan con los recursos necesarios para realizar de forma eficiente sus actividades?

Si se cuenta con lo necesario, aunque con frecuencia falla el internet y es muy lento, eso dificulta el trabajo, se retrasan las actividades y se dan percances.

FACTOR GENERAL

21. ¿Usted estaría de acuerdo a realizar cambios con la finalidad de mejorar el clima organizacional? Si, no. ¿Alguna sugerencia que pueda compartir partiendo de la observación directa?

Si, que la administración trate con justicia y equidad a todos, todo cambio es bueno pero si está enfocado en la mejora continua es mucho mejor.

- **Se necesita q haya un escalafón y transparencia en procesos de selección, nivelación salarial y fortalecer el trabajo en equipo entre unidades.**
- **Que haya más equidad que no existan grupos si no que sea una sola unidad.**
- **Se necesitan más convivios con los trabajadores y que se mantenga una buena comunicación con el personal para evitar la comunicación informal.**
- **Realizar talleres de sensibilización, que todos los empleados conozcan y aplique la normativa a través de reuniones para que conozcan sus derechos y obligaciones.**

- Podría mejorar la comunicación a nivel de gerencia que se respete el nivel jerárquico y que se trabaje en armonía en equipo y en las máximas autoridades que ayude a combatir con la información informal.
- Que se les asigne más personal de apoyo en contabilidad, revisión en la distribución del personal.
- Se debe reponer al personal que se ha ido para poder ser más eficiente.
- Escuchar más a las personas, ponernos en el lugar del otro para poder ayudarlo.
- Evitar chambres, hacer más reuniones entre las altas jerarquías, tomar en cuenta sugerencias.
- Que se unifiquen criterios a nivel de jefatura y se den a conocer a todas las unidades.
- Definir funciones claras y acostumbrar al empleado a que realice su trabajo y cumpla sus metas para hacer más eficiente la organización y que la información baje por los canales definidos.
- Dar reconocimiento a quienes logren sus metas y que todos hablen un solo lenguaje de cumplir la misión y visión de ayudar al gobierno actual.
- Que se construyan más espacios para convivencia, que hayan talleres motivacionales donde participan los jefes y sub-alternos, una serie de capacitación de información para que los empleados conozcan si las metas y objetivos se están cumpliendo."

ANEXO 3

**EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR
UNIDAD DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE
DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM).**

Nº	UNIDAD/DEPARTAMENTO	Nº EMPLEADO	FACTORES										TOTAL
			IDENTIDAD	MOTIVACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	PRESTACIONES	ORGANIZACIÓN	IGUALDAD	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	ESPACIO FISICO	
1	CONSEJO DIRECTIVO (NO HAY	0											
1.2	Secretaría del Consejo Directivo	1	100%	80%	80%	88%	72%	92%	68%	88%	96%	80%	84%
1.3	Auditoría Interna	2	100%	90%	86%	98%	74%	94%	74%	80%	94%	92%	88%
Promedio de Consejo Directivo			100%	85%	83%	93%	73%	93%	71%	84%	95%	86%	86%
2	PRESIDENCIA	2	94%	90%	80%	86%	90%	88%	78%	82%	96%	92%	88%
2.1	Unidad de Planificación Institucional	4	100%	84%	85%	80%	86%	90%	77%	80%	80%	93%	86%
2.2	Unidad de Asesoría Jurídica	2	100%	98%	86%	88%	64%	94%	78%	80%	80%	98%	87%
2.3	Unidad de Gestión de Cooperación	2	100%	76%	76%	80%	72%	82%	66%	90%	88%	92%	82%
2.4	Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Publicidad	7	100%	86%	90%	80%	77%	94%	78%	80%	94%	80%	86%
2.5	Departamento de Créditos Municipales	1	100%	92%	68%	96%	56%	80%	72%	75%	80%	80%	80%
2.6	Departamento de Especies Municipales	5	100%	80%	85%	94%	75%	97%	79%	80%	94%	90%	87%
Promedio de Presidencia			99%	87%	81%	86%	74%	89%	75%	81%	87%	89%	85%
3	GERENCIA GENERAL	2	100%	90%	86%	88%	80%	94%	84%	90%	80%	76%	87%
3.1	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	3	100%	92%	89%	75%	81%	97%	79%	80%	96%	91%	88%
3.2	Unidad de Acceso a la Información Pública	1	100%	88%	88%	80%	92%	92%	64%	90%	100%	92%	89%
3.3	Unidad de Género (No hay empleados)	0											
3.4	Unidad de Recursos Humano	4	100%	89%	80%	72%	79%	84%	78%	69%	81%	82%	81%
Promedio de Gerencia General			100%	90%	86%	79%	83%	92%	76%	82%	89%	85%	86%
4	GERENCIA FINANCIERA	1	100%	100%	92%	88%	80%	88%	88%	80%	100%	100%	92%
4.1	Departamento de Presupuesto	1	100%	100%	76%	75%	75%	100%	88%	80%	100%	84%	88%
4.2	Departamentp de Contabilidad	1	100%	80%	72%	84%	80%	96%	68%	88%	84%	92%	84%
4.3	Departamento de Tesorería	3	100%	76%	69%	79%	75%	81%	71%	85%	83%	79%	80%
Promedio de Gerencia Financiera			100%	89%	77%	81%	77%	91%	79%	83%	92%	89%	86%
5	GERENCIA ADMINISTRATIVA	1	100%	90%	88%	88%	80%	100%	88%	90%	80%	100%	90%
5.1	Departamento de Informática	4	97%	80%	86%	75%	73%	81%	78%	90%	89%	88%	84%
5.2	Departamento se Dervicios Generales y admon de bodega	17	99%	91%	80%	76%	75%	90%	70%	80%	80%	80%	82%
5.3	Departamento de Gestión Documental y Archivo	1	88%	80%	56%	48%	64%	68%	64%	80%	40%	70%	66%
Promedio de Gerencia Administrativa			96%	85%	77%	72%	73%	85%	75%	85%	72%	85%	81%
6	GERENCIA DE DESARROLLO MUNICIPAL	2	100%	100%	75%	98%	80%	80%	80%	76%	75%	88%	85%
6.1	Unidad de Medio Ambiente (No hay empleados)	0											
6.2	Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico	5	98%	75%	77%	79%	75%	74%	74%	90%	86%	75%	75%
Promedio de Gerencia de Desarrollo Municipal			99%	88%	76%	89%	78%	77%	77%	83%	80%	82%	80%
7	SUBGERENCIA DE DESARROLLO MUNICIPAL (NO HAY EMPLEADOS)	0											
7.1	Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitació Occidental	10	100%	75%	70%	75%	71%	85%	75%	80%	77%	74%	78%
7.2	Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Central	11	82%	79%	83%	76%	61%	78%	70%	80%	68%	75%	75%
7.3	Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Paracentral	11	98%	83%	68%	65%	61%	77%	71%	80%	66%	79%	75%
7.4	Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Oriental	16	100%	91%	79%	70%	73%	75%	76%	80%	75%	80%	80%
7.5	Centro de Formación Municipal	2	100%	90%	90%	88%	80%	80%	82%	86%	70%	80%	85%
7.6	Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal	7	85%	75%	82%	89%	69%	75%	77%	80%	80%	78%	79%
Promedio de Subgerencia de Desarrollo Municipal			94%	82%	79%	77%	69%	78%	75%	81%	73%	77%	79%
Total de Clima Organizacional			98%	86%	80%	82%	75%	87%	75%	83%	84%	85%	83%

ANEXO 4

GALERÍA DE FOTOS

Cuestionario



Entrevistas



Exposición de Resultados con el Consejo Directivo

