

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO

“PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL ESTRÉS
LABORAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO, DEPARTAMENTO
DE LA UNIÓN, AÑO 2017”.

PRESENTADO POR

ISMAEL ANTONIO ARGUETA BATRES
ANA CRISTINA GONZÁLEZ ROMERO

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. JUAN DAVID REYES SALAZAR

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE DE 2017

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

RECTOR.

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERECTOR ACADÉMICO.

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERECTOR ADMINISTRATIVO.

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

FISCAL GENERAL:

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

SECRETARIO GENERAL.

LIC. CRISTÓBAL HERNAN RÍOS BENITEZ

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

AUTORIDADES:

DECANO EN FUNCIONES.

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

VICEDECANO.

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

AUTORIDADES:

JEFE DEL DEPARTAMENTO.

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN.

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

ASESOR METODOLÓGICO

MTRO. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.

DOCENTE DIRECTOR

MTRO. JUAN DAVID REYES SALAZAR.

Agradecimientos.

Le agradezco a Dios todopoderoso, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Por los méritos de tu infancia, en tí confió.

Le doy gracias a mis padres Raúl Argueta y María Betis de Argueta (Q.E.P.D) por su apoyo incondicional, por sus consejos y por haberme dado la oportunidad de superarme como profesional. Desde el cielo. Para tí, con amor mamá.

A mi esposa Yenni Lisseth Aguilar y a mi hija Ximena Nicolle Argueta por ser mi fuente de motivación y fortaleza en cada momento en mi vida. Las amo. A mi hermana Rosa Argentina Argueta por ser importante en mi vida y por creer mí, y por siempre estar en los momentos más difíciles. También a tí Anthony porque eres casi mi hijo.

Y a mis demás hermanos Oscar, Idelfonso, Elías, María, Tato, Cruz por creer en mí. Y hasta el cielo con amor a mi hermanita que ha sido un ángel en mi vida, te recuerdo siempre Ana Clotilde Argueta.

A mis amigos, en especial a David Jonathan Cruz por haber empezado este camino conmigo, por su apoyo y amistad. A mi compañera de tesis, por su paciencia y por ser una excelente compañera de tesis.

Ismael Argueta

Agradezco inmensamente a Dios todo poderoso por darme la valentía necesaria para seguir adelante a pesar de las caídas él siempre me daba la fortaleza de seguir adelante, al divino niño de Jesús por escuchar cada una de mis suplicas, a la virgen santísima por cada una las intersecciones ante su hijo amado.

A mi madre María Luisa González por su apoyo incondicional inculcándome la fe de seguir adelante que con la ayuda de Dios todo se puede, y brindarme todo lo necesario para terminar mis estudios. A mis hermanos por su apoyo y en especial a Samuel Humberto González contreras por sus consejos como padre y por cada una de sus aportaciones.

Agradecimientos también a mis maestros, licenciados, asesores por cada una de sus enseñanzas que me brindaron para yo poder optar a este grado de licenciatura en administración de empresas.

Ana Cristina González Romero

INDICE

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	ii
CAPITULO I:	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.0 Planteamiento del Problema.....	2
1.1 Situación Problemática.....	2
1.2 Enunciado del Problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivos Generales.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Hipótesis.....	6
1.4.1 Hipótesis General.....	6
1.4.2 Hipótesis Específica.....	6
1.5 Variables.....	7
1.5.1. Definición Conceptual de la Variable.....	7
1.5.2. Definición Operacional de la Variable.....	8
1.5.3. Operacionalización de la Variable.....	10
1.6 Justificación del Estudio.....	11
1.7 Limitaciones de la Investigación.....	12
1.7.1 Delimitación temporal.....	12
1.7.2 Delimitación Espacial.....	12
1.7.3 Delimitación Económica.....	13
CAPITULO II:	14
MARCO REFERENCIAL	14
2.1 Marco Historico.....	15
2.2 Marco Normativo.....	18
2.3 Marco Teorico.....	29
2.4 Marco Conceptual.....	43
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	45
3.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	46
3.2 Descripción del ámbito de la Investigación.....	47
3.3 Población y Muestra.....	47

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.	50
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento	51
3.6 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.	52
CAPITULO IV: RESULTADO	55
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.	85
5.2 Conclusiones.	85
5.3 Recomendaciones	87
CAPITULO VI:	89
PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO	89
6.1 Resumen.....	90
6.2 Introducción.	92
6.3 Objetivos.	93
6.3.1 Objetivo general.	93
6.3.2 Objetivo Específico.....	93
6.4 Justificación.	94
6.5 Ámbito de Aplicación.	96
6.6 Diagnostico.	97
6.6.1 Fase I (Preparatoria).....	102
6.6.2 Fase II (Reconocimiento y logro de objetivos)	103
6.6.3 Fase III (Motivación en el puesto)	103
6.6.4 Fase IV (Trabajo en equipo)	105
6.6.5 Fase V (Comunicación)	106
6.6.6 Fase VI (Planes de carrera y desarrollo)	107
6.6.7 Fase VII (Ambiente físico)	108
6.6.8 Fase VIII (Riesgos)	108
6.7 Líneas de Acción.....	109
6.8 Consideraciones.	125
Bibliografía.	126
Anexos.	127

Resumen Ejecutivo.

La proposición consiste en la creación de una propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral dentro de la alcaldía Municipal de San Alejo, dedicado a cada una de las áreas de la institución, de manera que se pueda reducir el estrés laboral.

El problema que se está dando en la alcaldía municipal de san alejo es un problema que se le tiene que poner mucha atención, ya que es el mal clima organizacional que está dañando la parte interna de la institución, y que por ende surge el estrés laboral en los empleados.

Las soluciones al problema que se está viviendo en la alcaldía Municipal de San Alejo relacionados al estrés laboral, son una serie de faces que se plasman en la propuesta y que sin duda alguna serán un éxito continuo en la reducción del estrés laboral.

Las faces que se describen en la propuesta de esta tesis son faces que es necesario aplicarlas en cualquier institución con problemas de clima organizacional, es por ello que es meramente importante que estas faces lleguen a su aplicación en la alcaldía municipal ya que garantiza el éxito en la reducción del estrés laboral.

Si la institución quiere salir del problema del mal clima organizacional que esta genera un estrés laboral, la propuesta que se detalla en esta tesis es exacta para liberarla del problema que se tiene. Ya que los resultados serán satisfactorios.

En conclusión esta propuesta va encaminada al mejoramiento del clima organizacional, y que es un beneficio para la alcaldía de manera que se tendrá un ambiente cómodo, que sea ausente de las tenciones facilitando la comunicación y la relación entre los miembros de la alcaldía; así como también la Satisfacción laboral, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.

**CAPITULO I:
EL PROBLEMA
DE
INVESTIGACIÓN**

1.0 Planteamiento del Problema

1.1 Situación Problemática.

Actualmente la problemática del estrés laboral en las instituciones es a nivel nacional ya que es difícil encontrar un ambiente que este fuera o libre del estrés laboral o que no tengan relación con dicha problemática. En la Alcaldía Municipal de San Alejo no se ha hecho ningún estudio referente al clima organizacional o al estrés laboral, que son las dos variables a estudiar en este ámbito de la investigación; por lo que nos corresponde a nosotros como miembros de la facultad multidisciplinaria oriental hacer un diagnóstico profundo que nos revele datos importantes y necesarios para darle una propuesta que sea satisfactoria a la institución beneficiando a nivel general tanto a la alcaldía y a sus miembros.

Dando un dato relevante podemos decir que la alcaldía tiende a tener conflictos laboral, por el hecho que hay diferentes partidos políticos que puede ocasionar en cualquier momento un enfrentamiento por diferentes opiniones o preferencia de alguna bandera en particular, ocasionando indiferencia entre los empleados, generando un mal clima que conlleva a afectar la mentalidad de la persona ocasionando un estrés en ella y bajando su productividad en muchas ocasiones.

Teniendo en cuenta que en esta institución es necesario llevar a cabo una investigación sobre estas variables como lo son el clima organizacional y el estrés laboral, sabiendo que

nunca se han hecho estudios para poder darle una posible solución a esta problemática de mal ambiente que tiene la alcaldía, pues serviría de gran medida para el funcionamiento adecuado de cada una de las actividades que se realizan en la institución.

El clima es un fenómeno que tiene relación con el estrés laboral ya que depende de las relaciones que se tengan dentro de las organizaciones para saber si el ambiente de trabajo es tóxico o no, eso quiere decir que mediante las relaciones que se den dentro de una organización nos servirá como indicador para detectar las causas que originan el estrés laboral, sabemos también que no solo el ambiente laboral es una causa para generar estrés sino que va enfocado en el trabajo que desarrolla el individuo, en las relaciones familiares y en otras fuentes internas o externas a la empresa que esto genere el estrés laboral a la persona.

Las causas y los efectos del estrés son daños físicos en el cuerpo que merman la calidad de vida de la persona como dolor de cabeza, tic nerviosos por ejemplo la obesidad y el sobrepeso conlleva a que al estar en un constante estrés, la persona no limita la ingesta de alimentos de altos en calorías ya que busca satisfacer sus necesidades emocionales, el insomnio este es una frecuente consecuencia del estrés y se genera por la alteración del sistema nervioso lo que dificulta la concentración y falta de motivación, también las enfermedades cardíacas, el acné y muchas otras causas que vienen generados por el estrés laboral.

Uno de los activos más importantes de las empresas es sin duda el capital humano, cuidar, proteger y otorgar un clima favorable y propicio para que el personal se desempeñe eficientemente, se ha convertido en toda una necesidad para las compañías que deben preocuparse de evitar roces y conflictos, que pueden incidir en el rendimiento de los equipos de trabajo. La importancia de un buen clima laboral, radica en que además de motivar a los empleados orienta a la empresa hacia sus metas y objetivos, generando una cohesión no solo entre los miembros de un mismo equipo sino también entre jefes y subordinados. Un mal clima en tanto, destruye el ambiente dando paso a situaciones problemáticas y de bajo rendimiento entre los mismos profesionales. La clave de un buen clima organizacional es trabajo en equipo cuando en verdad existe un sentimiento de pertenencia todos los miembros del equipo son conscientes de que tendrán que compartir su éxito o su fracaso.

El manejo del estrés laboral engloba todas aquellas recomendaciones que tienen por objeto mantener bajo control las situaciones de estrés en el entorno laboral, así como aquellas prácticas saludables que nos ayudan a minimizar sus consecuencias en nuestro organismo.

1.2 Enunciado del Problema

¿En qué medida se ayudara a disminuir el estrés laboral mediante un adecuado clima organizacional? ¿Cuál es la posibilidad de reducir el estrés laboral mediante un adecuado clima organizacional?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos Generales

- ❖ Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a disminuir el estrés laboral en los empleados de la Alcaldía de San Alejo, Departamento de la Unión.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Desarrollar un diagnóstico para conocer las características actuales del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- ❖ Mejorar el estado de adaptación laboral dentro de la alcaldía para fomentar el logro de necesidades del personal.
- ❖ Determinar factores motivacionales que proporcionen una mayor eficiencia en los empleados de la Alcaldía de San Alejo.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

Hi: La propuesta de clima organizacional permitirá disminuir el estrés laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

1.4.2 Hipótesis Específica

Hi1: El diagnostico permitira identificar las características actuales del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Hi2: Mediante el estado de adaptación laboral dentro de la Alcaldía se fomentara el logro de necesidades del personal.

Hi3: los factores motivacionales dentro de la alcaldía maximizaran la eficiencia del personal.

1.5 Variables.

1.5.1. Definición Conceptual de la Variable.

- ✓ Diagnóstico: Son resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto.
- ✓ Características del clima organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
- ✓ Estado de adaptación laboral: Es el procedimiento que tiene como finalidad la determinación de la relación existente entre la demanda de trabajo y la capacidad individual de la persona con el objeto de realizar los cambios necesarios en las condiciones de trabajo para garantizar y perseverar la seguridad y la salud del trabajador
- ✓ Logro de necesidades : Es el grado de satisfacción por las tareas realizadas con éxito.
- ✓ Factores _____ motivacionales: Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objeto de alcanzar los resultados.
- ✓ Maximización de eficiencia: Se refiere a la búsqueda del máximo rendimiento.

1.5.2. Definición Operacional de la Variable.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
- Propuesta de clima organizacional	-Estructura -Relaciones -Cooperación	-Satisfaccion laboral -Posibilidad de ascenso -El salario -Capacitacion
- Disminución del estrés laboral.	- Flexibilidad - Recompensa - Ambiente - Cultura	- Relaciones personales - Adaptacion laboral -Percepciones del ambiente laboral
- Diagnostico.	- Nivel global -Identificacion de las diferencias - Investigacion -Actividades a la toma de decisiones	- Encuestas - Colecta de informacion - Analisis de los datos
- Características del clima organizacional.	- Cultura Organizacional - Ambiente	- Relaciones laborales - Percepcion del empleado - Buenas relaciones

<ul style="list-style-type: none"> - Estado de adaptación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Forma en que realiza el trabajo - Oportunidades de desarrollo - Reconocimientos - Actividades realizadas - Ambiente - Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Ascensos - Logro de objetivos - Satisfacción de necesidades - Desempeño - Buenas relaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Logro de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> -Desafíos - Esfuerzos - Control de conductas 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del empleado - Superarse - Asumir Riesgos - Nivel de satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> - Factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima Organizacional - Cultura Organizacional - Recompensas y Sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Adaptación - Innovación - Relaciones laborales - Salarios - Crecimiento laboral - Desarrollo profesional

- Maximización de eficiencia.	- Oportunidades de desarrollo - Calidad - Productividad - Eficacia	- Desempeño - Cumplir los objetivos - Eficiencia - Eficacia - Productividad
-------------------------------	---	---

1.5.3. Operacionalización de la Variable

Hipótesis General.

Variable Independiente	Variable Dependiente
Clima Organizacional	Estrés Laboral

Hipótesis Específicas

Variable Independiente	Variable Dependiente
1. Diagnostico.	1. Características actuales del clima organizacional.
2. Estado de adaptación.	2. Necesidades del personal.
3. Motivacion	3. Mayor eficiencia.

1.6 Justificación del Estudio.

La propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral en la Alcaldía es un mecanismo fundamental para el buen desempeño de los individuos de la institución, ya que un clima agradable o de buen ambiente está dirigida al éxito continuo en las labores a realizar.

La presente investigación se enfocara en estudiar el clima organizacional dentro de una organización para determinar cómo se puede reducir el estrés laboral, debido a que si no se controla el ambiente las relaciones entre los empleados generara un bajo rendimiento un descontrol en las actividades que se deben de seguir en equipo y resolver en armonía, el beneficio que se obtendrá con esta investigación es saber sobre las variables a que se tienen en la investigación, encontrar posibles soluciones sobre lo que se va tratar o sobre lo que se quiere resolver, obtener información que nos ayude a plantear soluciones.

Con esta propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral se espera brindar a la alcaldía Municipal de San Alejo una herramienta que le permita vivir en un clima de trabajo adecuado, minimizando las malas relaciones entre los empleados en sus relaciones de trabajo ayudándose en sus labores para que exista una comprensión entre los miembros de la alcaldía, Así como también dotar de conocimientos al personal que es mejor vivir en un ambiente agradable que con problemas que solo causan estrés laboral, fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la Alcaldía se sientan partícipes en las labores del trabajo.

Esta investigación, les favorecerá a los miembros de la alcaldía de san alejo ya que lo que se busca con este estudio es poder reducir el estrés laboral dentro de la institución mejorando el clima organizacional, y así como también a nosotros los investigadores para enriquecernos de conocimientos sobre las variables a estudiar(clima organizacional y estrés laboral).

1.7 Limitaciones de la Investigación

Es este estudio vamos a identificar los limites o alcances específicos, explicando lo que se está haciendo y porque las referencias que serán realizadas, la población que será estudiada, los procedimientos metodológicos.

1.7.1 Delimitación temporal.

Establecemos un parametro de tiempo de investigación que será desde el mes de Febrero del 2017 hasta Septiembre del 2017.

1.7.2 Delimitación Espacial.

Nuestro lugar donde se va procesar el trabajo de investigación será en la Alcaldía Municipal de San Alejo. Barrio Guadalupe, Municipio de San Alejo, Departamento de la Unión.

1.7.3 Delimitación Económica.

Los costos en los que se incurrirá en la investigación, serán financiados con fondos del grupo de investigación que ascienden a un monto de \$817.00

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Historico.

Probablemente fueron los estudios de George Elton Mayo (1927-1940) los primeros en poner en manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como lo son las condiciones laborales, el sentimiento de pertenencia y satisfacción dentro de un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de quienes ejercen algún tipo de autoridad y la suma importancia de los grupos informales, como factores que entre otros construyen la atmosfera, ambiente o bien “el clima laboral”.

Para el año 1945 Elton Mayo concluía que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que el grupo (su influencia) afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma habla sobre las normas del grupo y del cómo es que estas establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, menciona que es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad.

Para Fernández y Sánchez (1996) el estudio de Halpan y Croft (1963) sobre clima organizacional escolar, representa el punto de introducción para el tema de clima laboral, sin embargo anterior a este estudio, se encuentra el de Kurt Lewin (1951) enfocando su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre ambiente y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento.

Kurt Lewin (1951) acuñó el fenómeno como atmósfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a esto le definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no solo se veía desde un enfoque humanista si no sistémico.

En 1935 Hoppoch (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el trabajo, dentro de estos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

En 1939, se realizó un estudio a cargo de Lewin, Wippit y White sobre los estilos de liderazgo que había dentro del clima organizacional, con la intención de tratar de clasificarlos. En este estudio demostraron que las atmósferas sociales (clima laboral) eran muy diversas según el tipo de liderazgo que las guiaba. (Betzhold, 2006).

En 1950 Cornell define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60's. (Fernández y Sánchez, 1996).

Lewin en 1950 hablaba sobre la relevancia que tiene el comportamiento laboral del individuo, decía que este no depende tan solo de sus características personales sino también de la manera en que este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su organización.

En 1956 Morse y Reimer realizaron un estudio en base a 4 divisiones de una compañía, donde tenían como objetivo identificar la influencia que tiene la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión y los resultados de estas. Los resultados arrojaron que bajo la influencia de un proceso en el que no se tomaba en cuenta la participación de los empleados la productividad tenía un incremento de 25%, en cambio en aquellos procesos en lo que se consideraba a los empleados en los procesos tomando en cuenta sus opiniones y haciéndolos participes el incremento de la productividad era de tan solo un 20% pero se reflejaba una relevante disminución en cuanto a la lealtad, actitud, interés, desarrollo de trabajo, etc.

Likert (1961) y Katz; Kahn (1966), llevaron a cabo estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano de las organizaciones en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal. Ellos consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) que se formaban en el área en donde laboraban, tienen consecuencias importantes en los empleados.

2.2 Marco Normativo

La creación del Departamento de Recursos Humanos, es una obligación para las empresas que pertenecen al sector público, porque la corte de cuentas exige el establecimiento del Departamento de Recursos Humanos para garantizar el buen manejo y seguridad de los empleados en todas las dependencias municipales y gubernamentales.

Ley de Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador.

Art. 1.- La Corte de Cuentas de la República, que en esta Ley podrá denominarse “La Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del artículo 195 y los incisos 4 y 5 del artículo 207 de la Constitución de la República.

Art. 5.- La Corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes: 2) Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para: a) La práctica del control interno; b) La práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión; c) La determinación de las responsabilidades de que trata esta Ley; 3) Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;

16) Exigir de las entidades, organismo y servidores del sector público cualquier información o documentación que considere necesaria para el ejercicio de sus funciones;

Igual obligación tendrán los particulares, que por cualquier causa, tuvieren que suministrar datos o informes para aclarar situaciones. Al servidor público o persona particular que incumpliere lo ordenado en el inciso anterior, se le impondrá una multa sin perjuicio de cualquier otra sanción a que se hiciere acreedor, de acuerdo con la Ley.

Normas Técnicas y Políticas

Art. 24. Para regular el funcionamiento del Sistema, la Corte expedirá con carácter 1) Normas Técnicas de Control Interno, que servirán como marco básico para que las entidades del sector público y sus servidores controlen los programas, la organización y la administración de las operaciones a su cargo;

2) Reglamentos, manuales e instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del Sistema

Código Municipal

Art. 1. El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Ley de Ética Gubernamental

Art. 1 La Ley de Ética es la que norma y promueve el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la

corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Del objeto y campo de aplicación

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

Art. 81. La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos dice que la obligación de las municipalidades es elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño, manuales reguladores de sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de salarios complementos por ascenso de categoría y demás que fueren necesarios manuales sobre Políticas, planes y programa de capacitación y manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

Constitución de la República de El Salvador

Art. 195. La fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en general, estará a cargo de un organismo independiente del órgano ejecutivo, que se denominara Corte de Cuentas de la República y que tendrá las siguientes atribuciones:

4) Fiscalizar la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que costeen con fondos del Erario o que reciban su pensión o subsidio del mismo.

Art. 207. Los consejos municipales administraran 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 posteriori por la Corte de Cuentas de la República de acuerdo a la ley.

Código de Trabajo

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan: A) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y B) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. Para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se Considera como institución oficial autónoma. Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.

Del Salario.

Art. 119 Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal. Art. 122 El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

De la jornada de trabajo y de la semana laboral.

Art. 161 Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo

efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 168. Las laborales que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

De la Vacación Anual Remunerada.

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso mas un 30% del mismo.

Art. 178. Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 180. Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 188. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los periodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

De los Días de Asueto.

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero.
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c) Primero de mayo.
- d) Seis de agosto
- e) Quince de septiembre.
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Art. 192. Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

Del Aguinaldo.

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.

2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.

3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días

Prestaciones por Maternidad.

Art. 309. El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Art. 310. Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Art. 311. Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el art.

Ley Sobre Higiene y Seguridad del Trabajo.

La presente ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas, y, para los efectos de ella, los tres últimos serán considerados como patronos respecto de los trabajadores cuyos servicios utilicen.

Campo de Aplicación.

Art. 2. Cuando el trabajador prestare sus servicios a un sub-contratista, el contratista principal responderá subsidiariamente de todas las obligaciones que establece la presente Ley.

Obligaciones de los Patronos.

Art. 3.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) Las operaciones y procesos de trabajo;
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; c) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
- d) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de Los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 4.- Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado, deberán también someter a sus trabajadores, a exámenes médicos periódicos, para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo, es también obligación de todo patrono, acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Obligaciones de los Trabajadores.

Art. 6.- Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal, y a someterse a los exámenes médicos ordenados por aquél. Asimismo estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

Art. 7.- Se prohíbe a los trabajadores:

- a) Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones, o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones;
- b) Dañar, destruir o remover, avisos o advertencias sobre condiciones inseguras o insalubres;
- c) Dañar o destruir los equipos de protección personal, o negarse a usarlos sin motivo justificado;
- d) Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo;
- e) Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, o las de sus compañeros de trabajo;

g) Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante

2.3 Marco Teorico

Clima Organizacional

El clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo

mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo. Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Modelos de Clima Organizacional

Los teóricos han ido creando modelos que puedan ayudar gráficamente a que sea más simple el entender los elementos que toman en cuenta dentro del clima laboral según cada

una de sus teorías, así como el funcionamiento que llevan dentro de la organización y la relación que tienen con la misma.

Algunos de los modelos que se han identificado son los siguientes:

- **El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional a continuación es propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).**

En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual funge como enlace entre el grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este grupo de factores aunado a las diversas actividades que llevan a cabo los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción que existe por parte de los miembros y las condiciones en las que debe operar dentro de la jerarquía cualquier grupo subalterno.

- **Modelo de Clima organizacional de Gibson y Colbs, (1987).**

Gibson y Colbs. (1987) argumentan que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

- **Litwin y Stinger (1978) modelo de Clima Organizacional.**

Al ser modificadas de alguna manera las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede percibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral.

Estos cambios por lo general se realizan a partir de los altos mando de la organización, esto nos lleva a centrar la atención en la relevancia que tienen estos puestos y la gran responsabilidad que llevan auestas ya que de alguna manera a ellos corresponde la tarea de buscar alternativas de desarrollo organizacional en las cuales las acciones que se lleven a cabo tengan como finalidad mejorar el ambiente de la organización.

CARACTERISCAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ambiente físico: El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.

Ambiente Social: Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.

Estructura: Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.

Comportamiento Organizacional: Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.

Comunicación: Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.

Motivación: La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.

Liderazgo: El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.

Pertenencia : El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

Capacitación: Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.

Evaluación: Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

TEORIAS E IDEOLOGIAS DEL ESTRÉS LABORAL.

Tres son las referencias claves, tanto a la hora de explicar las causas del estrés laboral como a la de prevenir y paliar sus efectos indeseables: el ambiente (A), la persona (P), y la interacción A – P. La elección de cualquiera de tales alternativas, no es una simple cuestión de preferencias estéticas; ya que conlleva profundas implicaciones epistemológicas, teorías, ideologías y prácticas.

El estrés laboral como factor ambiental.

Cuando hablamos de algo estresante, pensamos en una causa exterior; es decir, en un factor de un entorno como el sociolaboral que conlleva demandas y exigencias que amenazan con desbordar los recursos disponibles. Esta visión induce a orientar las estrategias preventivas y paliativas de los efectos de ese estrés laboral actuando precisamente sobre la misma fuente estresora. Lo cual, de paso, libera y exonera al individuo de toda responsabilidad de la situación que padece, presentándolo como simple víctima inocente de su problema, a la que cabe proteger, restablecer y compensar.

Se trata de un modelo de análisis y de intervención de corte neoilustrado, esquierdista y socialista, que tiende a atribuir determinados efectos que se manifiestan a nivel mundial a causas sociales; esto es, externo a las personas de quienes lo padecen. Desde esta óptica, se da por supuesto que el desempleo o el fracaso laboral, al igual que la pobreza, la drogodependencia o la delincuencia son problemas que deben ser resueltos a nivel social.

De acuerdo a esta línea de pensamiento y de actuación, el sector sindical enfatiza la casualidad ambiental (social, económica, organizacional) del estrés laboral y propone cambios en estas dimensiones para prevenirlo y paliarlo. En la siguiente tabla aparecen reflejados algunos de los principales factores ambientales del estrés laboral.

Demandas Situaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aparecen como importantes, amenazantes, desafiantes, cambiantes, novedosas, durables, intensas, ambiguas, contradictorias, etc.
Condiciones específicas del escenario laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Físicas (Ruido, luminosidad, calor, humedad, hacinamiento, inconformidad etc.) ✓ Técnicas (Monotonía o extrema variedad; déficit o exceso de responsabilidad, creatividad, autonomía, control, rendimiento productividad, etc.) ✓ Salariales (Baja remuneración, injusticia percibida, etc.) ✓ Contractuales (inestabilidad, precariedad, condiciones de movilidad o de flexibilidad, etc.) ✓ Temporales (horarios, jornadas, ritmos, turnos, descansos, etc.) ✓ Organizacionales (clima autoritario, cultura de tensión permanente, jerarquía rígida, vigilancia estricta, deficiencias en cuanto a autonomía, participación, comunicación o recompensas laborales, limitación de oportunidades de control, de toma de decisiones, de desarrollo de habilidades etc.) ✓ Sociales (conflictivas, competitividad, insolidaridad, desigualdad, individualismo, incomunicación, aislamiento, carencia de apoyo social, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Higiénicas (riesgos de contagio o de accidentes, toxicidad, insalubridad, etc.)
Características del rol laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflictividad (incompatibilidad de tareas, demandas contradictorias, incumplimiento de expectativas profesionales o de promoción, dificultades articulación de la vida profesional y la persona, etc.) ✓ Ambigüedad (indefinición) ✓ Saturación (sobrecarga de demanda, exceso de responsabilidad, etc.) ✓ Vaciedad (exigencia mínima, aburrimiento, etc.) ✓ Negatividad (mala imagen pública de profesión, de la empresa, del puesto, etc.)

- **El estrés laboral como repuesta individual**

En el extremo contrario aparece otra perspectiva teorica, con su correspondiente base ideologica implicita, que tiende a focalizar la casualidad individual de problemas como el estrés profesional (o de cualquier otro tipo, como los anteriormente citados). Según este punto de vista, el entorno físico o social puede desbordar objetivamente a personas con recursos limitados para responder adecuadamente a las exigencias que el mismo les impone. En este sentido, el estrés consiste en el impacto personal de este desbordamiento. La investigación empírica pone de manifiesto una gran variabilidad interindividual en cuanto a las respuestas de afrontamiento a las situaciones estresantes: las personas con

escasos recursos sociales tienden mas bien a adoptar estrategias de evitacion; mientras que las que disponen de mayores recursos tienden a inclinarse hacia el afrontamiento activo.

Al realce del protagonismo de la persona individual en el estrés, como agente o como paciente, como culpable o como victima, se viene apuntando, a lo largo de los ultimos lustros de la parte patronal y gerencial de las organizaciones laborales, desde donde se tienden a enfatizar el dignostico y tratamiento individualizado del estrés laboral. Desde esta optica, se insiste efectivamente en destacar como causas fundamentales del estrés factores individuale como rasgos de personalidad, estilos de vida y los problemas individuales de articulacion familia-empleo.

Este planteamiento resulta como era esperable-congruente con el ya mencionado punto de vista neoliberal, que reduce los llamados problemas sociales a simples sumas de problemas individuales, ante los que el sistema- lease el mercado y sus satelites- no puede, ni debe, hacer mas que labarse las manos. Este enfoque no considera otra propuesta razonable de intervencion que la de buscar soluciones individuales a tales supuestos problemas individuales.

Este enfoque, al tiempo que deja el entorno libre de casualidad (responsabilidad, culpabilidad) del estrés laboral, descubre en estos rasgos, transtornos, deficiencias, valoraciones o estrategias individuales, la fuente de todos los males que conlleva el estrés

profesional. De acuerdo con este planteamiento, la madre de todas las soluciones a esta problemática no puede ser otra que la de cambiar la misma persona estresada, capacitandola para enfrentarse adaptivamente a los imperativos de su entorno laboral. Para ello, acaso habra que modificar su modo de ver y de vivir las discrepancias entre demandas ambientales y recursos disponibles, su concepcion personal del mundo sociolaboral, su estilo de vida, la organización de su agenda o su gestion de las relaciones empleo-hogar y, sobre todo, habra que iniciarla al manejo de las tecnicas de relajacion y autocontrol.

Obviamente si no se logra este objetivo, siempre queda la opcion de sustituir a la persona problemática por otra mas adaptable; mas idónea profesionalmente, por estar menos estresada (o parecer menos estresable) laboralmente. A esas alturas, no hace falta apuntar que esta modalidad de analisis e intervencion encaja en las tradicionales o estereotipicas tendencias de la derecha neoliberal, por la cual el individuo es las causa principal de su propio destino; para lo bueno y para lo malo y, por tanto, solo a el corresponde celebrar sus exitos o asumir las consecuencias de sus fracasos sociolaborales.

- **El estrés laboral como interaccion ambiente-persona.**

Esta opcion representa una especie de “tercera via” teorica e ideologica, que trata de integrar las aportaciones positivas de las perspectivas centradas repecivamente en el ambiente y en la persona y, al mismo tiempo, de compensar los sesgos y riesgos de reduccionismo, parcialidad y simplificacion que conlleva. Al focalizar la casualidad del problema en la misma interaccion e influencia reciproca ambiente-persona (ambiente

estresable donde trabaja una persona estresable o estresada), se orienta también la intervención hacia un cambio en el ambiente, en la persona y, sobre todo en la dinámica de sus relaciones, Este es el modelo que suscita actualmente mayor consenso entre los especialistas.

TEORIAS SOBRE MOTIVACION

La jerarquía de las necesidades (Maslow).

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales etc.

Teoría de los dos factores (Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo.

Cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades

personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien

Modelo situacional de motivación (Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) los objetivos individuales.;
- b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y,
- c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalizada.

Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Las conclusiones de Lawler son:

- a) Las personas desean ganar dinero, no solo, porque les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.
- b) Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

2.4 Marco Conceptual

Clima organizacional: Es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejoras en los servicios ofrecidos.

Estrés laboral: Conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento del trabajador a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización de trabajo

Diagnóstico: Son resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto

Características del clima organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Estado de adaptacion laboral: Es el procedimiento que tiene como finalidad la determinación de la relación existente entre la demanda de trabajo y la capacidad individual de la persona con el objeto de realizar los cambios necesarios en las condiciones de trabajo para garantizar y perseverar la seguridad y la salud del trabajador.

Logro de necesidades: Es el grado de satisfacción por las tareas realizadas con éxito.

Factores motivacionales: Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objeto de alcanzar los resultados.

Maximizacion de eficiencia: Se refiere a la búsqueda del máximo rendimiento.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo y Nivel de Investigación.

Por la naturaleza del estudio que se llevara a cabo en la investigación será cualitativos y cuantitativos, Utilizando muestreos probabilísticos y muestreos no probabilísticos utilizando la entrevista que será para los empleados administrativos de la alcaldía Municipal de San Alejo y una serie de análisis que se trata sobre el estudio de Clima Organizacional para reducir el estrés laboral.

TIPO DE ESTUDIO: En el presente trabajo se llevara a cabo una investigación para la propuesta de Clima Organizacional para reducir el estrés laboral en la Alcaldia Municipal de San Alejo sera de tipo descriptiva y estudios correlacionados.

- ✓ **Estudios descriptivos**, el cual consiste en señalar las características principales del fenómeno, describir los aspectos más relevantes y considerados como los más importantes a la hora de realizar el estudio y que pueden verse o palparse a simple vista ante las personas.
- ✓ **Estudios correlacionados**, así como también tienen como propósito medir el grado de relación que existan entre dos o más conceptos o variables, cuando ya se tienen los aspectos del fenómeno se describen uno a uno de forma detallada, concreta y precisa.

3.2 Descripción del ámbito de la Investigación

La observación es el punto de partida del proceso científico, consiste en considerar con atención o analizar el fenómeno en sus aspectos fundamentales. Tiene como objetivo, elaborar hipótesis de trabajo, recabar información propia para la investigación y establecer comparaciones con los datos sacados por las interrogaciones.

Las interrogaciones proporcionaran toda aquella información que no se obtiene por la observación. Se llevara a cabo una entrevista que se define como una conversación con un propósito determinado en función del tema por investigar.

También se llevara a cabo un cuestionario que es un método eficiente que consiste en una serie de preguntas, orientadas a conocer determinados fenómenos u objeto. Cada pregunta puede ser abierta o cerrada: la abierta se hace para que el entrevistado la responda con la extensión y el orden que el fije. La cerrada exige una respuesta a que debe optar necesariamente entre determinadas posibilidades.

3.3 Población y Muestra.

Población

Se definirá la población hacia la cual estará dirigida la encuesta misma que nos proporcionara la información que será útil para realizar los análisis que sirvan de base para

la formulación del proyecto así mismo a través de una formulación estadística se definirá el total de la población a cual será dirigida la encuesta.

La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y su valor es conocido como parámetro.

Muestreo por cuotas

El muestreo por cuotas es una técnica de uso corriente en las encuestas de opinión pública.

Al usar esta técnica, el entrevistador selecciona de acuerdo con su criterio un número determinado de individuos Para la presente investigación “PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN ALEJO”, se utiliza el diseño muestral probabilístico haciendo uso del muestreo aleatorio simple descrito anteriormente.

EL SALVADOR. CUADRO 17 POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS, POR ÁREA DE RESIDENCIA Y TENENCIA DE DOCUMENTO ÚNICO DE IDENTIDAD (DUI), SEGÚN DEPARTAMENTO, MUNICIPIO, SEXO Y GRUPOS DE EDAD. CENSO 2007.									
DEPARTAMENTO, MUNICIPIO, SEXO Y GRUPOS DE EDAD,	POBLACIÓN TOTAL			URBANO			RURAL		
	Total	Tiene	No Tiene	Total	Tiene	No Tiene	Total	Tiene	No Tiene
MUJERES	3,029	2,779	250	347	312	35	2,682	2,467	215
18	115	77	38	12	6	6	103	71	32
19	113	85	28	7	3	4	106	82	24
20 - 24	469	428	41	49	42	7	420	386	34
25 - 44	1,134	1,087	47	149	143	6	985	944	41
45 - 64	808	769	39	89	82	7	719	687	32
65 - 84	348	305	43	36	32	4	312	273	39
85 y más	42	28	14	5	4	1	37	24	13
% Tenencia de DUI	100.0	91.7	8.3	100.0	89.9	10.1	100.0	92.0	8.0
14- San Alejo									
TOTAL	9,955	9,251	704	1,825	1,744	81	8,130	7,507	623
18	363	226	137	60	41	19	303	183	118
19	314	265	49	48	44	4	266	221	45
20 - 24	1,404	1,328	76	241	238	3	1,163	1,090	73
25 - 44	3,754	3,571	183	696	686	10	3,058	2,885	173
45 - 64	2,513	2,417	96	442	430	12	2,071	1,987	84
65 - 84	1,406	1,298	108	288	272	16	1,118	1,026	92
85 y más	201	146	55	50	33	17	151	113	38
% Tenencia de DUI	100.0	92.9	7.1	100.0	95.6	4.4	100.0	92.3	7.7

Datos obtenidos DIGESTYC censo 2007

Poblacion: 9,955 Habitantes mayores de 18 años

Para calcular la muestra se utilizó la fórmula de selección simple, individuos u objetos (cuota) de cada uno de los sectores de la población.

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N - 1) * E^2 + P * Q * Z^2}$$

Donde:

N : Tamaño de la población.

P : Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

Q : Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento.

E : Error muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

n : Tamaño de la muestra.

Z : Valor correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

Para el presente estudio se manejaron las siguientes restricciones:

$$n = \frac{9,955 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{(9,955 - 1) * 0.05^2 + 0.5 * 0.5 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{9,560.782}{25.8454}$$

n= 369.92

n= 370 son aproximadamente los usuarios de la
alcaldía que seran encuestados.

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

El instrumento a utilizar para la recolección de datos es el cuestionario y la entrevista en el cual se diseñaran preguntas que nos permitirán obtener información necesaria para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Dicho ítems contendrá preguntas de tipo cerradas para facilitar la obtención de las respuestas, dichas preguntas estarán acompañadas de una justificación la cual servirá de base para el posterior análisis con lo que se pretende obtener información relevante para la propuesta del clima organizacional que reducirá el estrés en la Alcaldía Municipal de San Alejo.

FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- ✓ **Fuentes Primarias.** Para poder hacer la investigación se hará uso de fuentes primarias de información las cuales serán los que los brinda el personal de la Alcaldía Municipal de San Alejo, así como los habitantes de dicha municipalidad permitiéndonos así captar un panorama real sobre la población en estudio.

- ✓ **Entrevista:** Esta entrevista estará estructurada según un formato más o menos rígido, semejante al de una encuesta, cuyo objetivo prioritario es recopilar la mayor cantidad de información específica.

- ✓ **Fuentes Secundarias.** Otra de las fuentes de las cuales se hará uso son las fuentes secundarias la cual nos permite obtener información de forma bibliográfica, considerando de igual importancia en el desarrollo de la investigación. Dentro de las Fuentes secundarias que se utilizarán para realizar dicho estudio, se encuentran: Libros, monografías, información electrónica, tesis, revistas, textos sobre Gestión de personas, entre otros.

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Se valorará el instrumento mediante una prueba piloto que consistirá en lo siguiente: Primero, la prueba para la encuesta se hará con el 5% del tamaño de la muestra obtenida, para los usuarios de la alcaldía municipal de san Alejo. Segundo, se hará una prueba piloto con la guía de entrevista realizándola con unas personas especialista en la materia.

Siempre que se quiere recopilar información a fin de que ayuden a tomar decisiones, se enfrentan al problema de qué tipo de instrumento usar o si realmente hay un cuestionario que les ayude a tomar la decisión. Con este propósito, es imperativo saber si el instrumento a diseñar ayudará a contar con información útil y fidedigna sobre el problema de estudio, en cuyo caso ¿cuál será el mejor que podamos usar?, ¿cómo hacer la selección tanto del instrumento como de los reactivos que la formen? Existen muchas consideraciones específicas a tomar en cuenta en la evaluación de un cuestionario; las cuales se engloban bajo dos encabezados principales: validez y confiabilidad.

La validez: Responde a la pregunta ¿con qué fidelidad corresponde el universo o población al atributo que se va a medir? La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir (autenticidad).

Confiabilidad: Antes de iniciar el trabajo de campo, es imprescindible probar el cuestionario sobre un pequeño grupo de población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real.

3.6 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.

Se puede definir como: al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

- Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados
- Aplicar dicho instrumento de medición
- Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos

Dentro de los métodos para la recolección de datos están:

Observación:

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Al igual con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

Guía de observación:

Se realiza una guía de observación, que será la acción y efecto de observar (mirar con recato, examinar con atención) esta observación permite detectar y asimilar información o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos.

La entrevista:

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Best afirma "es

también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estadios de la entrevista", obteniéndose así una comprobación de la veracidad de las respuestas.

Cuestionario

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

CAPITULO IV: RESULTADO

Tabulación de entrevista de los empleados de la alcaldía municipal

1. ¿Cuándo ingreso a trabajar en la Alcaldía, se sintió bienvenido?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Alcaldía se sintieron bienvenidos cuando ingresaron a trabajar.

Tabla N1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	44%
NO	19	56%
TOTAL	34	100%

Grafico N1



Análisis: El 56% de los encuestados respondieron que no se sintieron bienvenido, en cambio un 44% de estos coincidieron que a la hora del ingreso si se sintieron bienvenidos.

Interpretación: se puede determinar que más de la mitad de los empleados encuestados no se sintieron bienvenidos cuando iniciaron a laborar.

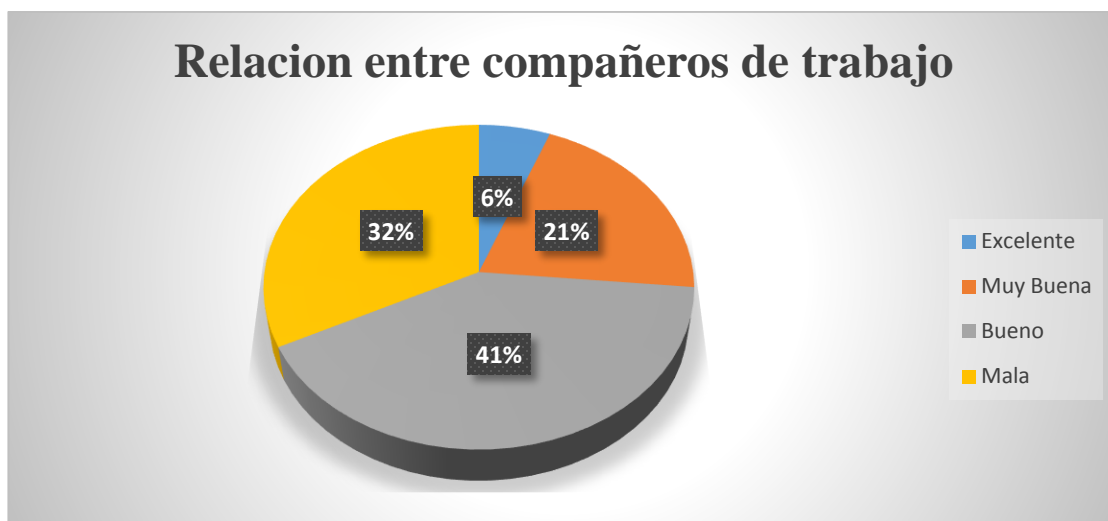
2. ¿Cómo es su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre los compañeros de trabajo de la alcaldía del Municipio de San Alejo.

Tabla N2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	6%
Muy buena	7	21%
Buena	14	41%
Mala	11	32%
TOTAL	34	100%

Grafico N2



Análisis: El 41% de los encuestados contestaron que la relación que existe es buena, un 21% la califica como muy buena, un 32% contestó que la relación es mala y un 6% del total considera que la relación es excelente.

Interpretación: De lo anterior se puede mencionar que la relación entre los compañeros de trabajo dentro los empleados de la alcaldía Municipal de San Alejo podrían mejorar.

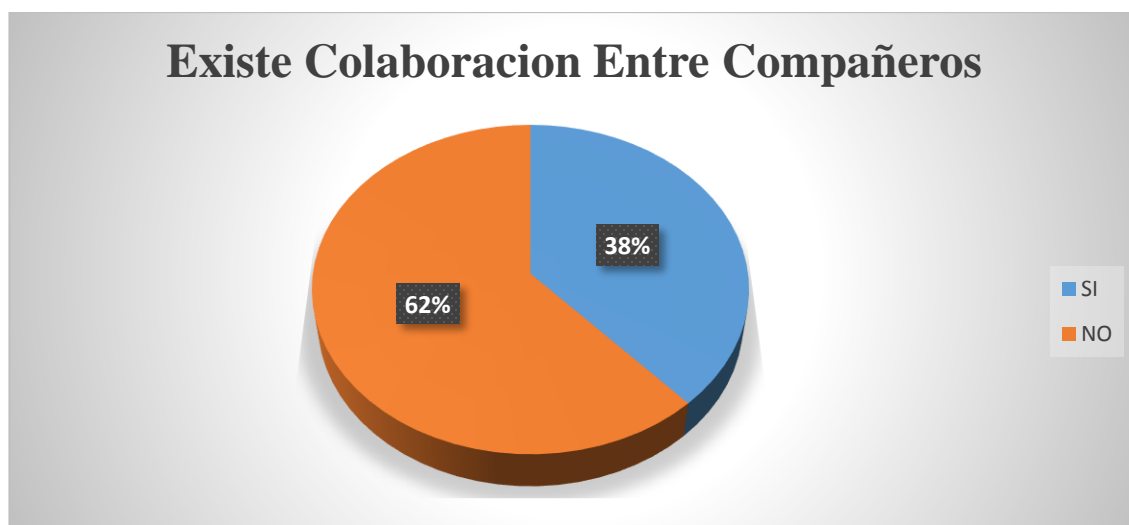
3. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer la colaboración existente entre los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Tabla N3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	62%
NO	13	38%
TOTAL	34	100%

Grafico N3



Análisis: El 62% de los encuestados respondieron que existe colaboración entre los compañeros de trabajo, en cambio un 38% de estos coincidieron que no tienen el apoyo de sus compañeros de trabajo.

Interpretación: De lo siguiente se puede determinar que el grado de cooperación que existe entre los compañeros de trabajo del área administrativa de la Alcaldía de San Alejo no es la ideal para desempeñar un trabajo óptimo.

4. ¿La comunicación interna en La Alcaldía es clara y transparente?

Objetivo: Identificar si la comunicación dentro del área administrativa de la Alcaldía de San alejo es adecuada y con qué intensidad se da.

Tabla N4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	59%
NO	14	41%
TOTAL	34	100%

Grafico N4



Análisis: El 59% de los encuestados suponen que la comunicación es clara y transparente, en cambio un 41% de estos contestaron que la comunicación en muchas ocasiones no es la esperada, ya que se les oculta información importante.

Interpretación: Según el análisis de los datos la gran mayoría de los encuestados catalogan la comunicación interna como buena en algunos aspectos, aunque de haber puntos de mejora; porque en ocasiones la información se vuelve muy arbitraria.

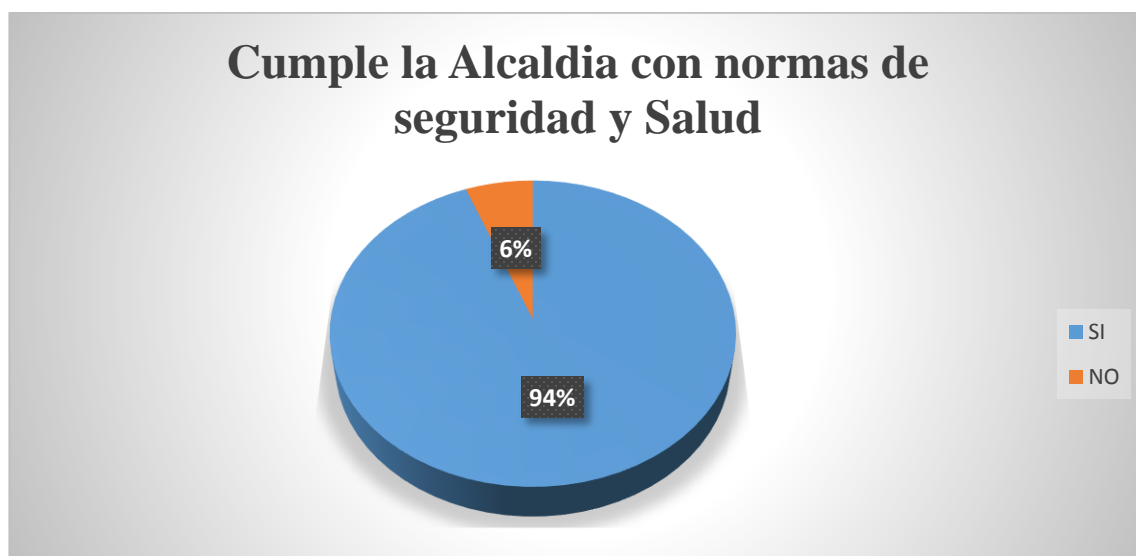
5. ¿La Alcaldía cumple con las normas de seguridad y salud a las que tienen derecho?

Objetivo: Conocer si la alcaldía cumple con las prestaciones necesarias en seguridad y salud a las que los empleados de la alcaldía tienen derecho.

Tabla N5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	94%
NO	2	6%
TOTAL	34	100%

Grafico N5



Análisis: El 94% de los empleados afirman que se les concede todas las prestaciones de higiene y seguridad, en cambio un 6% de protestaron ya que se les niega cierta parte de prestaciones.

Interpretación: La Alcaldía cumple todas sus obligaciones en cuanto a prestaciones de ley, todos los empleados tienen o cumplen con normas de seguridad y salud a las que tienen derecho.

6. **¿Considera usted que la institución maneja buenas relaciones personales?**

Objetivo: Conocer en forma detallada las relaciones personales que manejan la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Tabla N6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	32%
NO	23	68%
TOTAL	34	100%

Grafico N6



Análisis: El 68% de los empleados mencionan que la Alcaldía no hace lo posible para provocar mejores relaciones personales, en cambio un 32% de encuestados contestaron que la Alcaldía si maneja buenas relaciones personales con todos los colaboradores.

Interpretación: Para mantener un ambiente más estable que genere confianza a todos los colaboradores, es indispensable que la Alcaldía se enfoque en mantener buenas relaciones personales entre los empleados de la Alcaldía.

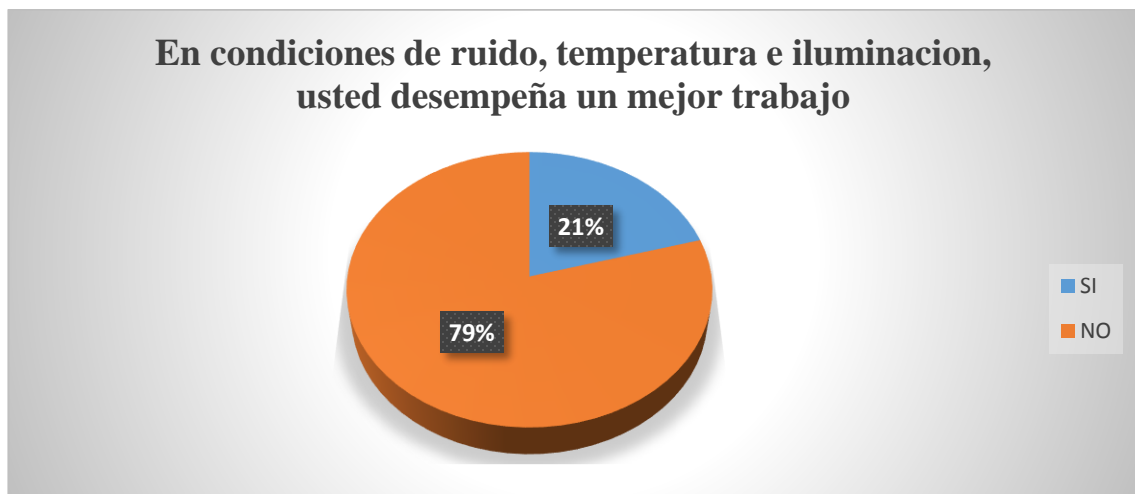
7. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

Objetivo: Determinar si las condiciones de infraestructura y ambiente generan baja productividad en los empleados de la Alcaldía de san Alejo.

Tabla N7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	21%
NO	27	79%
TOTAL	34	100%

Grafico N7



Análisis: El 21% de los empleados encuestados concluyen que si afecta las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo, en cambio un 79% de encuestados contestaron que no les molesta trabajar en condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación.

Interpretación: Es indispensable para evitar ambientes tensos y de baja productividad, generar condiciones indispensables de infraestructuras y ambientalización adecuados.

8. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Demostrar que los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo cuentan con los materiales y recursos necesarios para desempeñar sus actividades cotidianas de trabajo.

Tabla N8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	85%
NO	5	15%
TOTAL	34	100%

Grafico N8



Análisis: El 85% de los empleados encuestados respondieron que si cuentan con los materiales y recursos necesarios para desarrollar el trabajo con normalidad, en cambio un 15% de encuestados contestaron que no les dotan de los recursos y materiales necesarios.

Interpretación: Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados exponen que con los recursos son los necesarios para responder a la demanda de la población de San Alejo.

9. ¿Recibe capacitaciones o formación profesional para actualizar sus conocimientos en el puesto que ocupa?

Objetivo: Conocer si los empleados de La alcaldía de San Alejo reciben capacitaciones constantes que ayuden al desarrollo de su carrera laboral.

Tabla N9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	32%
A veces	20	59%
Nunca	3	9%
TOTAL	34	100%

Grafico N9



Análisis: El 59% de los empleados respondieron que si reciben capacitaciones pero no con mucha frecuencia, un 32% de la población encuestada apunto a que siempre reciben capacitaciones, en cambio un total del 9% de contestaron que no les otorgan la posibilidad.

Interpretación: Los datos arrojan información con la cual se puede determinar que debe existir, un compromiso por parte del coordinador de recurso humano de la Alcaldía Municipal de San Alejo; para fomentar la especialización y la motivación de los empleados para brindar un servicio de calidad.

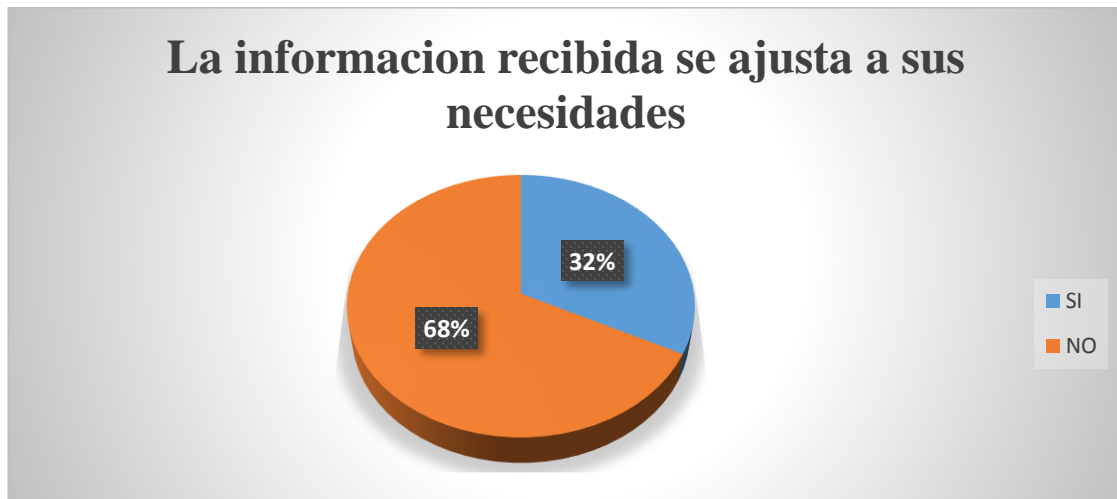
10. ¿Le genera molestia recibir formación que no se ajustan a sus necesidades de desarrollo profesional?

Objetivo: Conocer si la información otorgada a los empleados es la adecuada para ajustarse a las necesidades.

Tabla N10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	32%
NO	23	68%
TOTAL	34	100%

Grafico N10



Análisis: El 68% de los empleados encuestados respondieron la información a la cual tiene acceso no se ajusta a las necesidades para una mejor ejecución de las tareas, y un 32% de la población encuestada plantea que las información recibida es la óptima para desarrollar su trabajo

Interpretación: El grado de información que debe fluir dentro de una organización debe ser amplio y de fácil acceso para evitar retrasos y la falta de compromiso en los empleados, en este punto la administración de la Alcaldía debe centrar esfuerzos para dotar de información y de conocimientos a todo el personal.

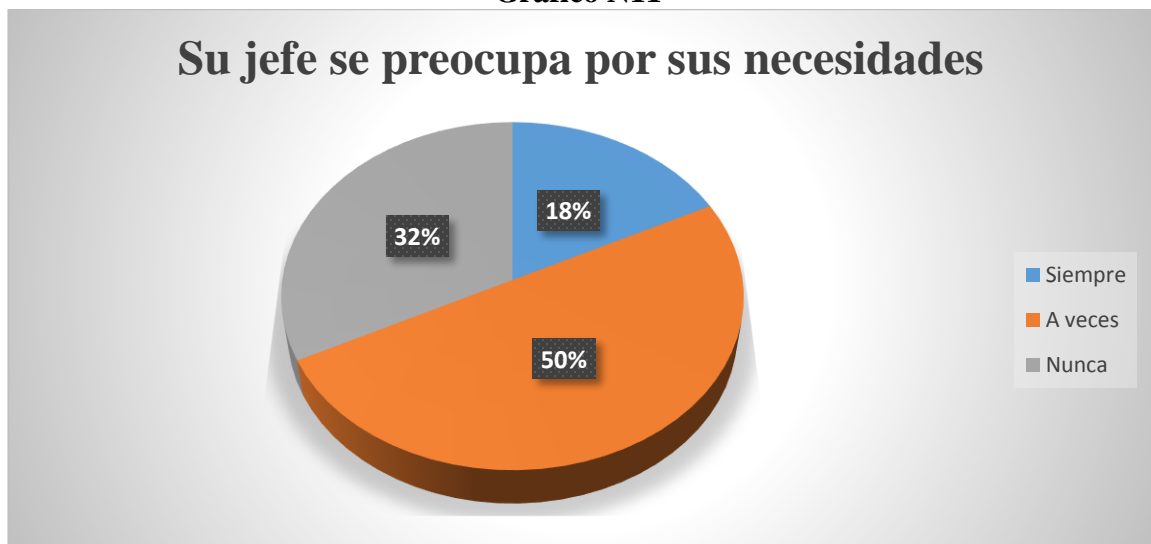
11. ¿Su jefe inmediato se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?

Objetivo: Determinar si los jefes inmediatos se preocupan por conocer las necesidades de sus colaboradores.

Tabla N11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	18%
A veces	17	50%
Nunca	11	32%
TOTAL	34	100%

Grafico N11



Análisis: El 50% de los empleados encuestados respondieron a veces el jefe muestra interés en sus necesidades, un 18% de la población encuestada respondió que siempre el jefe inmediato se interesa por sus necesidades en cambio un total del 32% de encuestados contestaron que no les demuestran un interés a las necesidades que ellos presentan.

Interpretación: Cabe mencionar que exactamente la mitad de la población encuestada manifiesta que si existe algún tipo de interés por parte de sus jefes inmediatos, pero se debe mostrar más interés para ir maximizando y conociendo las necesidades de los empleados.

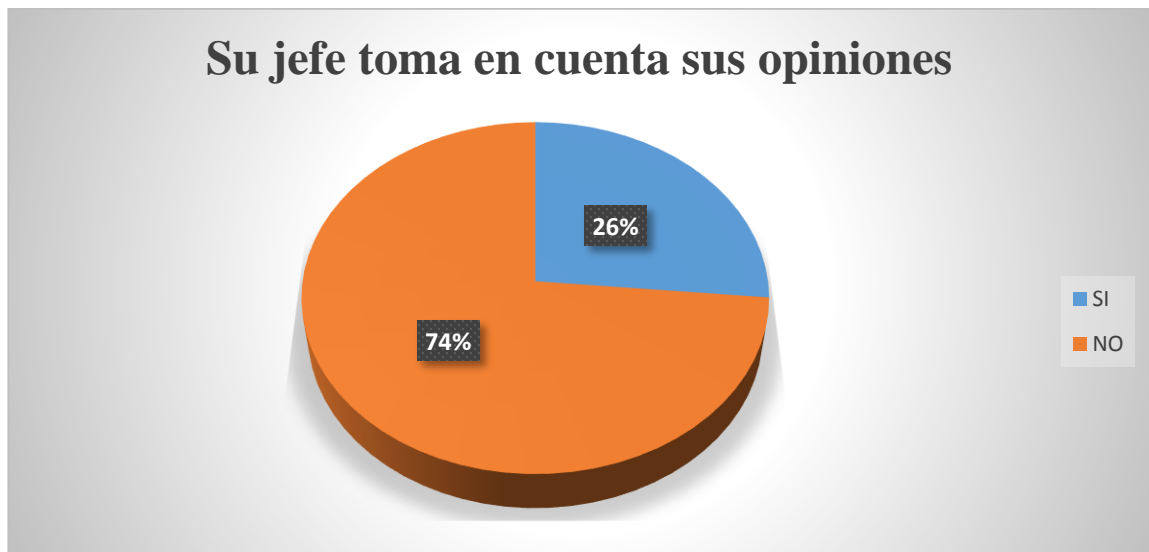
12. ¿Su jefe inmediato escucha sus opiniones?

Objetivo: Conocer si el jefe inmediato escucha y toma en cuenta las opiniones de los demás.

Tabla N12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	26%
NO	25	74%
TOTAL	34	100%

Tabla N12



Análisis: El 74% de la población total de los empleados encuestados respondieron que no toman en cuenta sus opiniones ya que la toma de decisiones es más centralizada, mientras un 26% de la población encuestada respondió a que en muchas ocasiones los toman en cuenta sus opiniones para tomar partida en cualquier asunto.

Interpretación: Una gran parte de la población encuestada se siente desmotivada ya que la mayoría de las decisiones dentro de la Alcaldía las toma un pequeño grupo, y en muchas ocasiones ellos son los últimos en darse cuenta de lo que pasa dentro de la Alcaldía.

13. ¿Respetan las diferencias de cultura, sexo y religión?

Objetivo: Identificar si dentro de la Alcaldía Municipal de San Alejo, se respetan las diferencias culturales, sexo y de ideología.

Tabla N13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	79%
NO	7	21%
TOTAL	34	100%

Grafico N13



Análisis: El 79% de los empleados encuestados respondieron que si existe un respeto mutuo, mientras que un 21% de la población encuestada, respondió que en muchas ocasiones no existe tolerancia por ser o pensar diferente al resto.

Interpretación: Se puede determinar entonces que existen tensiones bastante fuertes dentro de la alcaldía de San Alejo que provocan un ambiente tenso y baja productividad

14. ¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

Objetivo: Conocer si el trabajo desempeñado por cada colaborador, le genera superar retos y le ofrece la oportunidad de seguir mejorando

Tabla N14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	91%
NO	3	9%
TOTAL	34	100%

Grafico N14



Análisis: El 91% de los empleados encuestados respondieron que su trabajo le ofrece retos y oportunidades para desarrollarse, y 9% de la población encuestada insistió en que el trabajo no es presenta ningún reto para especializarse al su área de trabajo.

Interpretación: Los datos obtenidos hacen constar que el trabajo que se desempeña y el cual es desarrollado por el personal dentro de la alcaldía muestra retos y oportunidades para mejorar la calidad en cada área de trabajo.

15. ¿Actualmente está satisfecho en su trabajo?

Objetivo: Analizar si los empleados de la Alcaldía de San Alejo, están satisfechos con el trabajo que desempeñan.

Tabla N15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	94%
NO	2	6%
TOTAL	34	100%

Grafico N15



Análisis: El 94% de los empleados encuestados respondieron que si están satisfechos con su trabajo, mientras que un 6% de la población encuestada dijo no estar satisfecho en su puesto de trabajo.

Interpretación: La mayoría de la población encuestada se siente satisfecha laborando en ya sea porque les presenta un reto en su carrera profesional o por los ingresos que en el percibe.

Tabulación de encuestas de los usuarios de la alcaldía

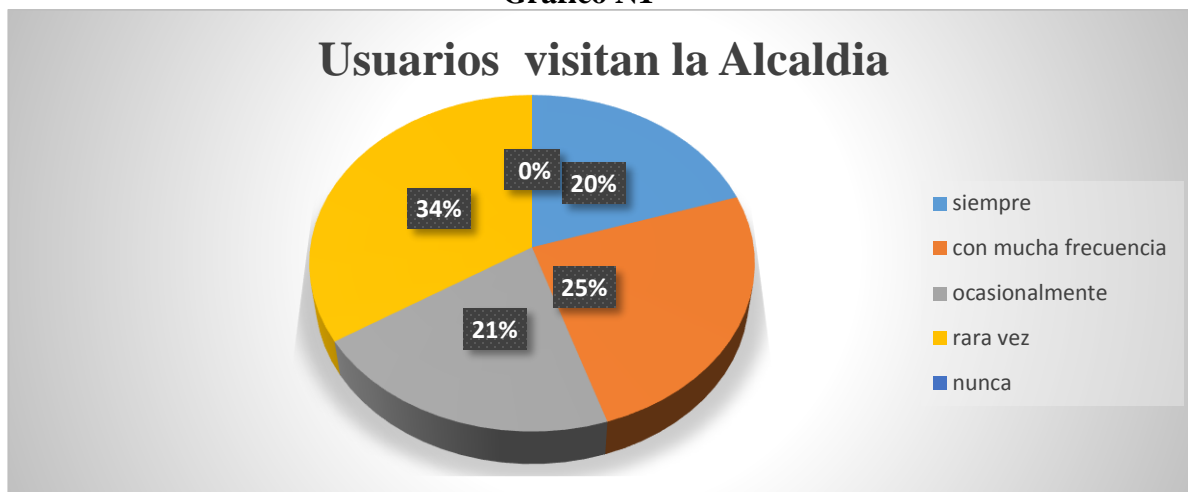
1. ¿Con que frecuencia visita la Alcaldía Municipal de San Alejo?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia visitan la Alcaldía Municipal de San Alejo los usuarios.

Tabla N1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	74	20%
Con mucha frecuencia	92	25%
Ocasionalmente	78	21%
Rara vez	126	34%
Nunca	0	0%
TOTAL	370	100%

Grafico N1



Análisis: observamos que al momento de pasar las encuestas que fue un total de 370, para preguntarles sobre las visitas que los usuarios hacen a la alcaldía ; 20% de las personas dijeron que siempre visitaban la alcaldía, 25% dijeron que con mucha frecuencia, 21% respondieron que ocasionalmente, 34% de ellas dijeron rara vez y nunca 0%.

Interpretación: según los datos obtenidos de las encuestas, podemos ver que la mayoría de los encuestados manifestaron que rara vez visitan la Alcaldía Municipal de San Alejo.

2. ¿Fue fácil el ingreso a las instalaciones de la alcaldía?

Objetivo: identificar si a los usuarios de la alcaldía de San Alejo les fue fácil ingresar a las instalaciones de la institución.

Tabla N2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	248	67%
NO	122	33%
TOTAL	370	100%

Grafico N2



Análisis: analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas nos damos cuenta que de un total de 370 personas encuestadas; un 67% dijo que le era fácil ingresar a las instalaciones de la alcaldía, mientras que un 33% no les fue fácil el ingreso a la alcaldía.

Interpretación: podemos deducir que de todos los usuarios encuestados la mayoría dijo que les era fácil ingresar a la Alcaldía Municipal de San Alejo.

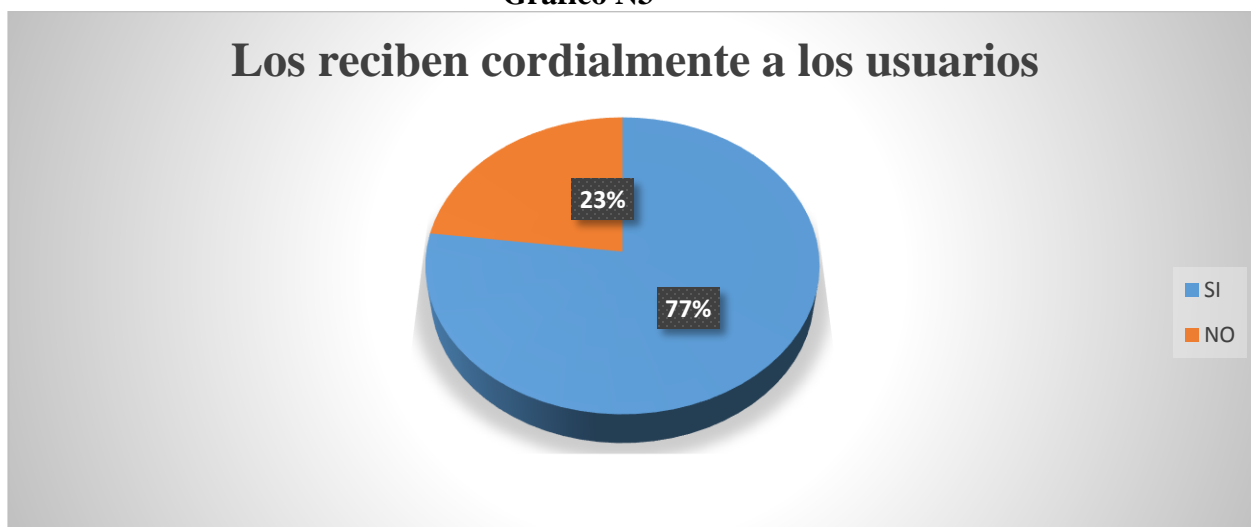
3. ¿Cuándo ingresa a las instalaciones lo reciben cordial y amablemente?

Objetivo: Identificar si cuando los usuarios ingresan a la Alcaldía Municipal de San Alejo los reciben cordial y amablemente.

Tabla N3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	285	77%
NO	85	23%
TOTAL	370	100%

Grafico N3



Análisis: Desacuerdo con los datos obtenidos se analiza que del total de los encuestados que son 370, un 77% dijo que cuando ingresan o visitan la alcaldía los reciben cordialmente y amablemente, mientras que un 23% de los encuestados aseguran que no los reciben adecuadamente.

Interpretación: Según los datos obtenidos de la gráfica y el análisis podemos determinar que son más las personas que aseguran que dentro de la alcaldía reciben un trato cordial y amable, mientras que son pocos los que opinan que no hay una buena atención al usuario.

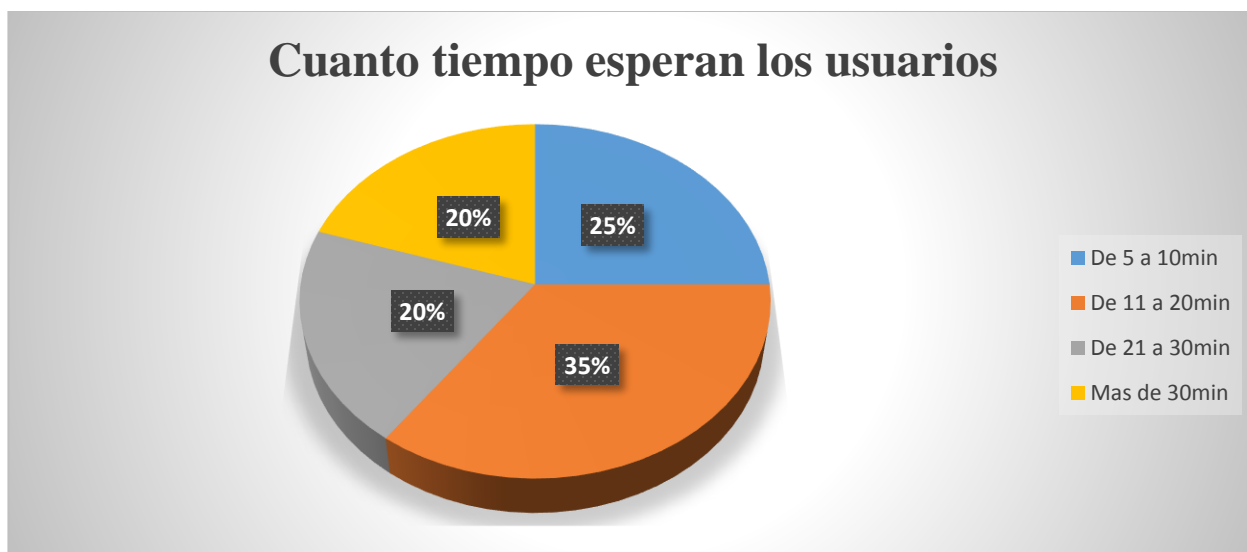
4. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, cuanto tiempo espera aproximadamente por dicho trámite?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo esperan los usuarios de la Alcaldía de San Alejo, cuando realizan alguna solicitud o algún trámite.

Tabla N4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 10min	92	25%
De 11 a 20min	130	35%
De 21 a 30min	74	20%
Más de 30min	74	20%
TOTAL	370	100%

Grafico N 4



Análisis: De un total de 370 encuestados sobre el tiempo que se tarda n los empleados en realizar una solicitud o un trámite del usuario, los encuestados contestaron lo siguiente; el 25% dijo que de 5 a 10min, un 35% dijo que de 11 a 20min, mientras que el 20% aseguran que de 21 a 30min, y otro 20% dijo que más de 30min.

Interpretación: Se llega a la conclusión, que del total de encuestados la mayoría dijo que los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo, aseguran que se tardan de 11 a 20 minutos en realizar algún trámite que se esté solicitando por parte de los usuarios, mientras que la minoría dicen que es de 21 a 30min.

5. ¿Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda la alcaldía?

Objetivo: Mostrar si los usuarios de la Alcaldía están satisfechos con la calidad de servicios que brinda la institución.

Tabla N5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	192	%
NO	178	%
TOTAL	370	100%

Gráfico N5



Análisis: según los datos obtenidos de las encuestas realizadas y la información que nos muestra la gráfica podemos analizar que de un total de 370 encuestados acerca de que si la alcaldía satisface con la calidad de servicios que brinda las respuestas fueron las siguientes, un 52% dijo que si están satisfechos con la calidad de servicio ofrecido por la alcaldía, mientras que un 48% asegura que no son satisfechos con los servicios ofrecidos.

Interpretación: una vez realizado el análisis de la gráfica, podemos deducir que es la mayoría de usuarios los que aseguran que en la Alcaldía municipal de San Alejo brindan una buena atención al cliente, mientras que el resto dice que no se sienten bien atendidos por la institución.

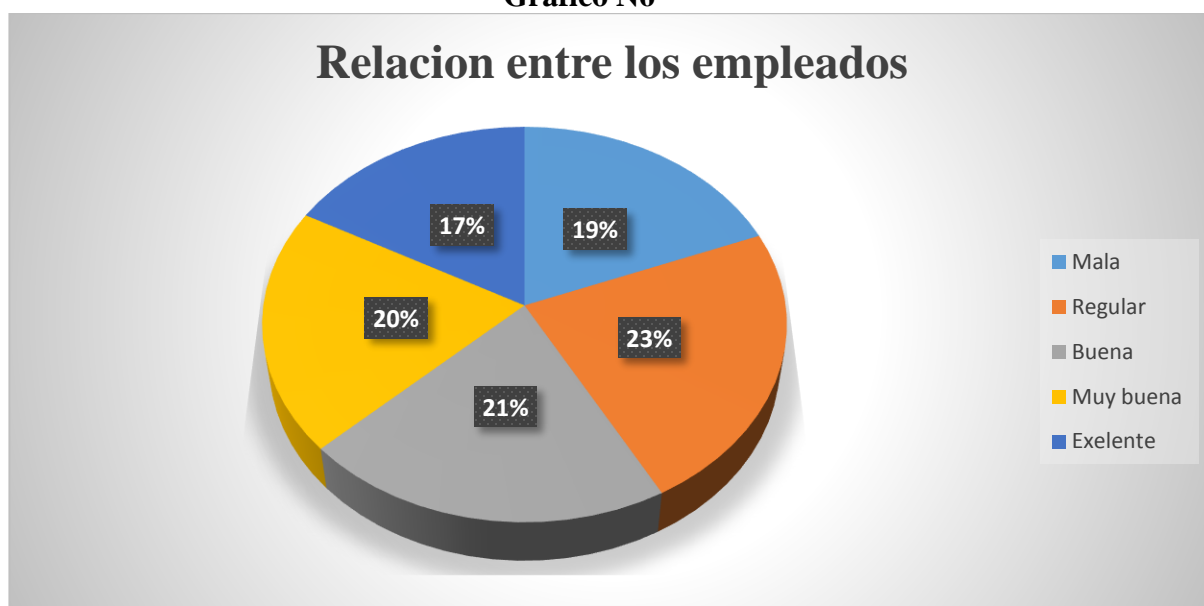
6 ¿Cómo califica la relación entre los empleados de la Alcaldía?

Objetivo: evaluar a los usuarios de como califican la relación entre los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Tabla N6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala	70	19%
Regular	85	23%
Buena	78	21%
Muy buena	74	20%
Excelente	63	17%
TOTAL	370	100%

Grafico N6



Análisis: De los 370 encuestados sobre como califican la relación entre los empleados de la Alcaldía los resultados fueron los siguientes; un 19% dijo que sostenían una mala relación, el 23% dijo que tenían una relación regular, 21% dijo que tienen una buena relación, mientras que un 20% dijo que sostienen una muy buena relación y un 17% dijo que los empleados tienen una excelente relación.

Interpretación: de acuerdo a los datos obtenidos de las fuentes de información seleccionadas, y mediante la gráfica anterior podemos interpretar que son más las personas que se inclinan a que a que dentro de la Alcaldía se vive una relación regular entre los empleados.

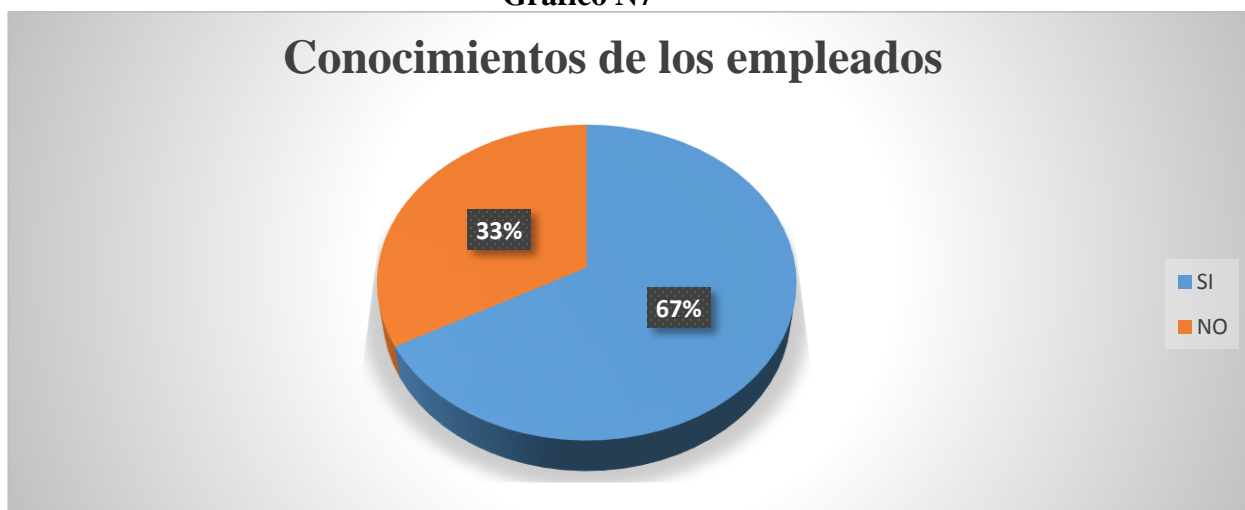
7 ¿Los empleados de la Alcaldía cuentan con los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes y preguntas?

Objetivo: Mostrar si los empleados de la Alcaldía de San Alejo cuentan con los conocimientos suficientes para responder a todas las inquietudes y preguntas de los usuarios.

Tabla N7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	248	67%
NO	122	33%
TOTAL	370	100%

Grafico N7



Análisis: Mediante los datos obtenidos podemos analizar, que de un total de 370 encuestados sobre si los empleados de la alcaldía cuentan un total de 67% dijo que si cuentan con los conocimientos necesarios para responder a todas sus interrogantes y mientras que un 33% asegura que no cuentan con esos conocimientos.

Interpretación: según los datos arrojados en la gráfica y habiendo echo el análisis podemos mencionar o interpretar que los usuarios de la alcaldía municipal de San Alejo, la mayoría o el mayor porcentaje dice que los empleados si cuentan con conocimientos necesarios para responder sus inquietudes.

8 ¿La Municipalidad se preocupa por brindar un servicio ágil, rápido y exento de errores?

Objetivo: Identificar si la Alcaldía Municipal de San Alejo se preocupa por brindar un servicio ágil, rápido y exento de errores.

Tabla N8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	296	80%
NO	74	20%
TOTAL	370	100%

Grafico N8



Análisis: tomando en cuenta los datos de la gráfica analizamos que de un total de 370 encuestados sobre si la municipalidad se preocupa por brindar un servicio ágil, rápido y exento de errores, un 80% dijo que si se preocupan por un servicio ágil y rápido, mientras que un 20% asegura que no lo ofrecen el servicio ágil.

Interpretación: Mediante los datos obtenidos de la gráfica y el análisis podemos deducir que del total de los encuestados la mayoría asegura que la alcaldía está brindando un buen servicio a sus usuarios y que se preocupan por que esté exento de errores.

9. ¿Considera que el trabajo desempeñado por los empleados de la Alcaldía Municipal satisface sus necesidades?

Objetivo: Analizar si el trabajo desempeñado por los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo satisface las necesidades de los usuarios.

Tabla N9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	211	57%
NO	159	43%
TOTAL	370	100%

Grafico N9



Análisis: cómo podemos observar que al momento de pasar las 370 encuestas para preguntarles sobre si considera los usuarios que el trabajo realizado por los trabajadores de la alcaldía les satisface las necesidades; un 57% de las personas dijeron que si son satisfechos con el trabajo desempeñado, 43% dijeron que no les parece el trabajo realizado por los empleados.

Interpretación: según los datos obtenidos de las encuestas, podemos ver que la mayoría de los encuestados manifestaron que los empleados de la alcaldía municipal de san alejo satisfacen las necesidades de los empleados.

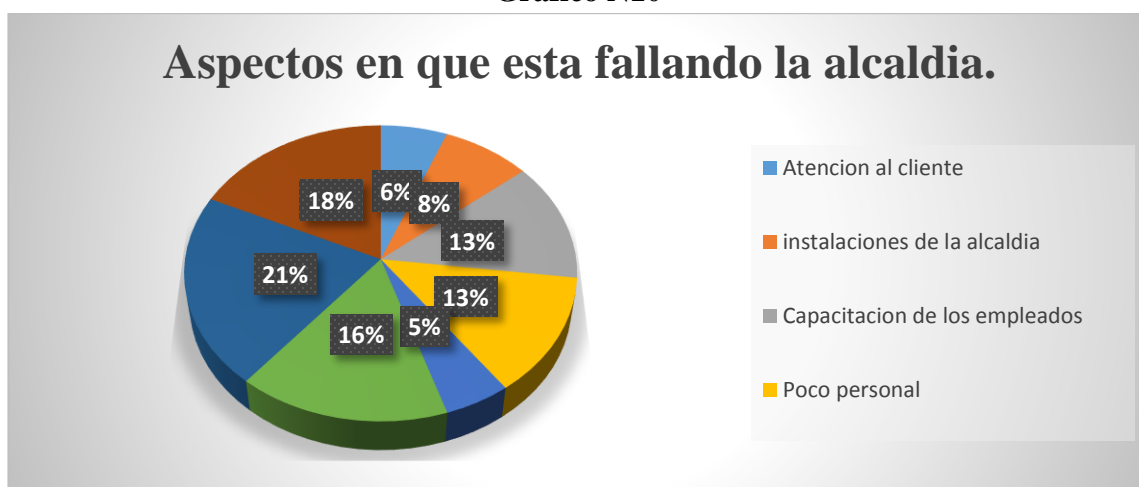
10. ¿Según su criterio en que aspectos está fallando la alcaldía?

Objetivo: Analizar si los usuarios perciben en que aspectos está fallando la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Tabla N10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	22	6%
Instalaciones de la alcaldía	30	8%
Capacitar a los empleados	48	13%
Poco personal	48	13%
Relación entre los empleados	18	5%
Desorganización de los empleados	59	16%
Preferencias políticas	78	21%
Tiempo de espera	67	18%
TOTAL	370	100%

Gráfico N10



Análisis: según los datos obtenidos de la gráfica que fueron un total de 370 encuestados, sobre cuáles son los criterios que está fallando la alcaldía municipal los resultados son los siguientes; un 5% dijo que es la atención al cliente que está fallando, 8% dijo que es las instalaciones de la alcaldía, el 13% menciono que son que no les dan capacitación a los empleados, 13% dijo que era el poco personal que hay, 5% mantuvo que son las relaciones entre los empleados, 16% dijo que es la desorganización de la alcaldía, un 21% opino que es las preferencias políticas y el 18% dijo que es en el tiempo de espera para realizar trámites en lo que está fallando la alcaldía.

Interpretación: Desacuerdo a los datos obtenidos de la gráfica y el análisis realizado, solo nos queda interpretar que un buen porcentaje de los encuetados dijeron que la alcaldía está fallando en las preferencias políticas.

11. ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?

Objetivo: Conocer sobre que recomiendan los usuarios para que la Alcaldía Municipal de San Alejo brinde un mejor servicio.

Tabla N11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al usuario	18	5%
Instalaciones de La alcaldía	48	13%
Capacitar a los empleados	89	24%
Organización interna de la alcaldía	100	27%
Tiempo de espera para realizar tramites	48	13%
Seguridad en las instalaciones	41	11%
Brindar información a los usuarios sobre sus tramites	26	7%
TOTAL	370	100%

Grafico N11



Análisis: Mediante los datos obtenidos de un total de 370 encuestados, sobre que recomiendan para que la alcaldía brinde un mejor servicio fue lo siguiente; un 5% dijo que lo que recomienda es una mejor atención a los usuarios, el 13% dijo que las instalaciones de la alcaldía, 24% opino que recomienda la capacitación de los empleados, el 27% dijo que recomienda que la organización interna e la alcaldía, 13% dijo que el tiempo de espera para realizar trámites, 11% opino que mejoren en la seguridad de las instalaciones y un total de 7% dijo que mejoren en brindar información a los usuarios sobre sus trámites.

Interpretación: Según los datos obtenidos de la gráfica y el análisis, interpretamos que un buen porcentaje de usuarios dicen que la alcaldía debe mejorar en la organización interna, mientras que en la atención al cliente, seguridad de las instalaciones son pocos los que sugieren ese proceso.

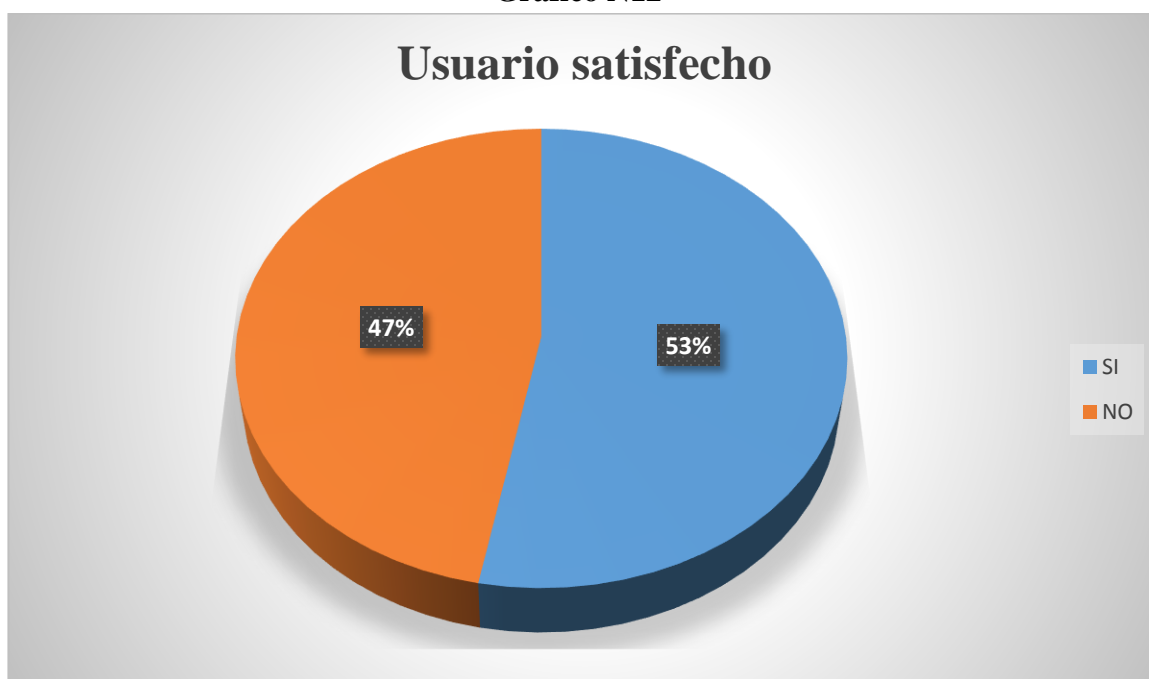
12. ¿Actualmente está satisfecho con la atención por parte de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si los usuarios están actualmente satisfechos con la atención por parte de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Tabla N12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	196	53%
NO	174	47%
TOTAL	370	100%

Grafico N12



Análisis: analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas nos damos cuenta que de un total de 370 personas encuestadas; un 53% dijo que se siente satisfecho por la atención de los empleados, un 47% dijo que no se sentía satisfecho por la atención brindada por los empleados de la alcaldía.

Interpretación: podemos deducir que de todos los usuarios encuestados la mayoría dijo que se sienten satisfechos por la atención al usuario, mientras que la minoría se manifestó lo contrario diciendo que no se sienten satisfechos por atención al usuario.

13. ¿Considera que los empleados de la alcaldía de San Alejo son eficientes en su trabajo?

Objetivos: Identificar si los usuarios consideran que los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo son eficientes en sus trabajo.

Tabla N13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	185	50%
NO	185	50%
TOTAL	370	100%

Grafico N13



Análisis: según los datos un total de 370 sobre si los usuarios consideran que los empleados de la alcaldía de San Alejo son eficientes en su trabajo, las respuestas fueron las siguientes, un 50% dijo que si son eficientes en su trabajo los empleados de la alcaldía, mientras que otro 50% asegura que no son eficientes en su trabajo.

Interpretación: una vez realizado el análisis nos damos cuenta que hay una igualdad de opiniones ya que hay un empate sobre lo que piensan que los empleados son eficientes o no, y pues se interpreta que la mitad de los usuarios encuestados dice que los empleados son eficientes mientras que la otra mitad dice que no lo son.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y Recomendaciones.

El objeto general de esta investigación fue elaborar una propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral en la Alcaldía Municipal de San Alejo. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicaran entrevistas a los empleados de la alcaldía, y una encuesta a los usuarios. Los resultados que arrojó ese instrumento de medición fueron plasmados en el capítulo anterior, mismos que permitieron visualizar como se está viviendo el clima organizacional dentro de las instalaciones de la alcaldía. A partir de la detección de las deficiencias en el clima organizacional de la alcaldía se harán recomendaciones a la empresa para lograr que el clima organizacional sea agradable y de esa manera reducir el estrés laboral.

5.2 Conclusiones.

- Como resultado de la investigación es posible concluir que el clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de San Alejo, no es un clima agradable ya que según los resultados obtenidos de las encuestas no se vive un ambiente de confianza y serenidad. Se sabe que el clima organizacional es la clave para llegar al éxito porque condiciona las actitudes y el comportamiento de las personas. Por ello la alcaldía necesita contar con un mecanismo que mejore su clima organizacional. Por consecuencia, si el clima organizacional está fallando por ende surge el estrés laboral y esto provoca la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no solo afectan a su salud sino también a su entorno.

- Mediante un diagnóstico realizado a la Alcaldía Municipal de San Alejo se encontró información necesaria, como el comportamiento organizacional que se refiere a los aspectos como la eficacia, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área, También el manejo de la comunicación que se lleva, ya que no es una comunicación basada en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la confianza y generar un ambiente apto para brindar mayor calidad de servicios. También se sabe que no se lleva una motivación del todo buena ya que la motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc., pero se sabe que todo esto no se da en la alcaldía.

- Mediante la metodología de investigación, se puede constatar que el estado de adaptación de los miembros de la alcaldía, no es meramente aceptable ya que al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento, pero que están negativamente evaluadas en el ámbito al que desea integrarse, y eventualmente adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen de su nuevo rol. los empleados dicen que el adaptarse a sus actividades o a su rol les está costando más de lo normal, más aun cuando algunos de ellos no se encuentran con los recursos a utilizar que necesitan para sus actividades, o las

relaciones interpersonales que algunos no se les da, eso conlleva a que algunos no conciban el hecho de adaptarse al grupo o a la institución.

- La motivación es un elemento o una parte fundamental para que un individuo se sienta bien, se sienta capaz de poder realizar sus actividades, pero es algo de que la alcaldía Municipal no posee, los empleados llegan a sus trabajo a realizar sus labores diarias si quieren ser motivados tienen que hacerla ellos mismo sentirse capaz de afrontar a todas sus barreras que se les presente. La motivación se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona; esto hace falta a los empleados y que puedan tener la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo y que se les siga motivando para seguir cumpliendo sus metas.

5.3 Recomendaciones .

En vista de lo anterior, se recomienda las siguientes acciones:

- Que como consecuencia de no tener un buen clima organizacional dentro de las instalaciones de la Alcaldía municipal de San Alejo, y por ende genera estrés laboral en sus empleados ,que ocasiona una desmotivación en el desarrollo de cada una de sus actividades se les recomienda; una propuesta de clima organizacional que servirá para reducir el estrés laboral y tener un grado de identificación del trabajador con la alcaldía, la manera de como los grupos se integran y trabajan, por lo que tener un

excelente clima organizacional es de suma importancia para el éxito, donde los empleados se sientan comprometidos, y ofrezcan excelentes resultados dentro de la Alcaldía Municipal de San Alejo de Departamento de la Unión.

- Que tengan un buen comportamiento organizacional, que hace referencia a la efectividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área. Así como también que la comunicación sea clara y transparente entre los empleados y las capacitaciones que se deben de dar a cada uno de los empleados para que ellos puedan desarrollar sus funciones sin problema alguno y tengan conocimientos extras.
- Se les recomienda también realizar un programa de inducción completo que incluya la información de la organización (historia, misión, visión, políticas, filosofía, valores, reglamento interno, entre otros). Información del cargo (mostrarle la importancia del cargo para la organización), presentación de los compañeros de trabajo y jefes. Entrega del manual de funciones y del manual de procedimientos y finalmente el entrenamiento en las labores propias del cargo.
- Las relaciones interpersonales deben ser fortalecidas a través de seminarios y talleres que fomente el trabajo en equipo interno como externo de la institución e inteligencia emocional lo cual ayuda a que los empleados se sientan integrados al formar parte de la Alcaldía.

**CAPITULO VI:
PROPUESTA DE
CLIMA
ORGANIZACIONAL
PARA REDUCIR EL
ESTRÉS LABORAL
EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE
SAN ALEJO**

6.1 Resumen.

Esta idea de tesis se centra en la creación de una propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral en la Alcaldía Municipal de San Alejo Departamento La Unión. Cuenta con treinta y cuatro trabajadores los que conforman el área administrativa, con el fin de conocer las relaciones entre los empleados, el ambiente que se está viviendo y la convivencia que existe entre los miembros cuando realizan alguna tarea si se ayudan mutuamente para poder realizar satisfactoriamente las actividades o los trabajos.

A la Alcaldía Municipal de San Alejo, jamás se le ha hecho un estudio de clima organizacional, por tal razón la institución no tiene conocimientos sobre cómo solucionar su problema principal el cual es el estrés laboral, este lo hemos identificado mediante un diagnóstico de investigación previo para recopilar información precisa del cual sacamos datos sumamente importantes, e encontrando que existe un problema de estrés laboral en la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Es por ello que surge la necesidad de crear una propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral, mediante alternativas de solución así como, reconocimiento y logro de objetivos, motivación en el puesto, trabajo en equipo, comunicación, planes de carrera y desarrollo y así como otras alternativas más de solución que las veremos más a detalle en la propuesta. Y de esta manera se espera que la alcaldía maneje un buen ambiente haya más comunicación entre los empleados que no exista tanta distorsión entre ellos, para resolver sus actividades en un ambiente agradable.

Gracias al análisis de resultados se puede observar cuales son los puntos de vista de los empleados entrevistados, llevando a cabo un análisis de cada una de las entrevista. Esto nos permitió realizar las conclusiones y a la vez algunas recomendaciones las cuales apoyan esta propuesta de tesis, donde finalmente se encontró que es necesaria que la alcaldía tenga un buen clima organizacional.

Planteando esta tesis como propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral en la Alcaldía Municipal de san Alejo, se da la pauta para que la institución junto con el Alcalde y su Consejo Municipal la implemente y desarrolle.

6.2 Introducción.

La propuesta de un buen clima organizacional para reducir el estrés laboral que se presenta a continuación tiene una estrecha relación con la Alcaldía Municipal de San Alejo en situación de mejorar su ambiente laboral. Para obtener esta información y poder realizar la propuesta, se realizó un diagnóstico, que permite identificar o juzgar mejor qué es lo que está pasando con el clima organizacional de la institución.

Es evidente que las instituciones que poseen un buen clima organizacional tienen un factor muy importante para que puedan conseguir el crecimiento que se han propuesto, tener un buen clima ayudará a los empleados a mejorar su trabajo y a considerar la institución como un buen lugar para trabajar, ya que en estas condiciones se favorece una buena relación con los compañeros de trabajo y se facilita un mayor desarrollo profesional.

En esta propuesta se implementarán lo que es una serie de dimensiones para mejorar el clima organizacional y de esa manera reducir el estrés laboral, que se está viviendo en la alcaldía municipal, y se llevará a cabo de la siguiente manera; en la primera fase se realizará una preparación de grupos de personas, en la segunda fase se hará el reconocimiento y logro de objetivos dándose una serie de intervenciones, en la tercera fase se realizará la motivación en el puesto, en la cuarta fase se harán trabajos en equipo, en la quinta se presentará la comunicación con sus respectivas intervenciones, en la sexta fase se realizarán los planes de carrera y desarrollo, en la séptima fase se hablará del ambiente físico, y por último será la fase de los riesgos con sus dimensiones.

6.3 Objetivos.

6.3.1 Objetivo general.

Elaborar una propuesta de clima organizacional a la Alcaldía Municipal de San Alejo que permita promover un ambiente laboral adecuado, para que sus colaboradores se sientan satisfechos en su puesto de trabajo.

6.3.2 Objetivo Específico.

- Definir un diagnóstico organizacional detallado de las unidades de la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Establecer el reconocimiento y logro de objetivos en cada una de las unidades de la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Conducir a la motivación en el puesto de trabajo de cada uno de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo.
- Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación para fortalecer la identificación y pertenencia del empleado a la Alcaldía, haciéndolo participe de cada una de las actividades que se realicen.
- Establecer un ambiente físico agradable y fuera de cualquier riesgo dentro de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

6.4 Justificación.

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estamos conscientes que la implementación de nuestra propuesta es de mucho beneficio para la Alcaldía en general y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la institución, lo que esperamos se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la Institución.

La problemática que resuelve esta propuesta de clima organizacional es reducir el estrés laboral ocasionado por un mal ambiente, la mala comunicación que existe entre los empleados y otras variables que son causa del estrés, es por ello que se lleva a cabo esta propuesta que será de mucha utilidad.

El Clima Organizacional se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Es por ello que al realizar esta propuesta saldrán beneficiados todos los integrantes de la alcaldía Municipal, se reconoce que esta

propuesta es factible porque la Alcaldía cuenta con personas que tienen conocimientos real sobre la trata de recursos humanos y existen habilidades necesarias para aplicar cada una de las facetas que se van a desarrollar en la propuesta. Este proceso se considera viable ya que el beneficio que trae el tener un buen ambiente laboral dentro de una institución es correr hacia el éxito y es lo que todas las instituciones desean.

Con los antecedentes teóricos encontrados, se puede observarse que el tema del presente estudio que es el clima organizacional, es nuevo en la Alcaldía Municipal de San Alejo ya que en ella jamás se ha hecho un estudio de esta índole, es por ello que es de suma importancia el que se aplique esta propuesta en la Alcaldía para que ayude en la solución de problemas del clima organizacional en la institución.

La importancia de esta propuesta radica, entonces, en la creación de un buen ambiente dentro de la alcaldía para que esta pueda reducir el estrés laboral y de esa manera obtener un ambiente cómodo, la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la institución, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en ellos mismo y en el equipo.

6.5 Ámbito de Aplicación.

La presente propuesta de clima organizacional para reducir el estrés laboral, se llevara a cabo con una serie de fases para implementar la propuesta las cuales son:

RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

MOTIVACION EN EL PUESTO

TRABAJO EN EQUIPO

COMUNICACION

PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

AMBIENTE FISICO.

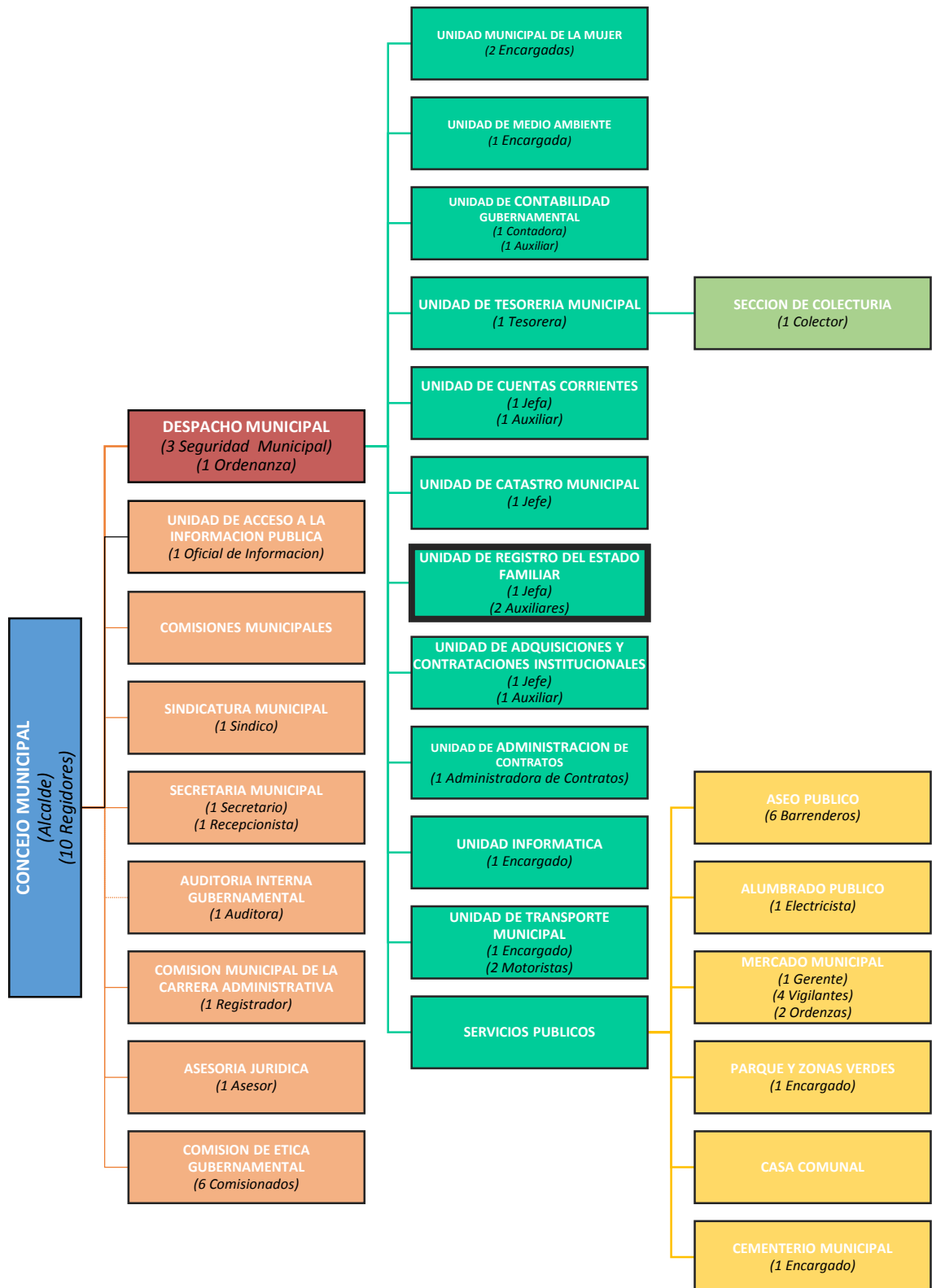
Entre otras.

La propuesta se aplicara a la Alcaldía Municipal de San Alejo en el área administrativa, para tener un buen clima organizacional y una vez esta esté dando éxito en el mejoramiento del clima organizacional, se podría extender en el futuro a todas las áreas en general de la alcaldía. Esta propuesta la va implementar el Alcalde y todo su Consejo junto con el Secretario Municipal que es el encargado de recursos humanos.

6.6 Diagnostico.

Al realizar el diagnóstico los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto se presentara a continuación. Este diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de la Alcaldía, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se prevé realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

ACONTINUACIÓN SE PRESENTA EL ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ALEJO:



EL CONSEJO MUNICIPAL ESTÁ A CARGO DE:

- Despacho municipal
- Unidad de acceso a la información pública
- Comisiones municipales
- Sindicatura municipal
- Secretaría municipal
- Auditoría interna gubernamental
- Comisión municipal de la carrera administrativa
- Asesoría jurídica
- Comisión de ética gubernamental

LAS UNIDADES DEL DESPACHO MUNICIPAL QUE POSEE LA ALCALDÍA SON LAS SIGUIENTES:

- Unidad Municipal de la mujer
- Unidad de medio ambiente
- Unidad de contabilidad gubernamental
- Unidad de tesorería municipal
- Unidad de cuentas corrientes
- Unidad de catastro municipal
- Unidad de riesgo del estado familiar
- Unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales
- Unidad de administración de contratos
- Unidad informática
- Unidad de transporte municipal

-Servicios públicos

PROBLEMAS DETECTADOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ALCALDIA.

La mala comunicación interna: se ha observado mediante el diagnóstico realizado, que no hay una buena comunicación en las unidades del despacho municipal, ya que se observó que el líder de las unidades subestiman al personal que tiene a su cargo, que en muchas ocasiones son líderes que no escuchan al personal para despejar dudas, solucionar problemas o sumar ideas que esto pues tiende a generar desmotivación en los empleados.

Mal clima organizacional: en la alcaldía municipal se ha observado que el clima organizacional está dando problemas a causa de la tensión, el estrés, la ausencia de comunicación; son algunas de las características que se ven que está sucediendo en cuanto al clima de la institución, que eso provoca a que no se respire un ambiente agradable que les permita a los empleados sentirse a gusto en su trabajo.

La desmotivación de los empleados: La desmotivación en los empleados de la alcaldía los cuales son los que están a cargo del consejo municipal y las áreas del despacho municipal sufren un grado de desmotivación ya que en muchas ocasiones no se informa al personal o los empleados sobre lo que sucede en la alcaldía y sobre la conformidad de los líderes respecto al trabajo particular de cada uno, aparece la desmotivación laboral provocada por la incertidumbre

La mala organización del trabajo: este es un problema que está surgiendo en la alcaldía y que ocasiona un estrés laboral, una mala organización del trabajo que ocurre en las

unidades en general del área administrativa, que no se organizan bien en su tiempo en las tareas que se les asignan y que por cuestión de atender situaciones que no son de su trabajo diario se atrasan en sus actividades que les corresponden y que ese atraso les genera una mala organización laboral.

La desconfianza de los jefes hacia los empleados: como se sabe que en la alcaldía hay diferencias de partidos políticos tiende a ver mucha desconfianza tanto en las unidades del despacho municipal como en las áreas que está a cargo el consejo municipal. Desconfianza que el jefe de las áreas o unidades tienen a que el empleado que está bajo su cargo no le haga bien las tareas, por el hecho de que el empleado es de su partido contrario y tiende a generar problemas de conexión en el trabajo.

El conformismo de los empleados: este es un problema que tienen los empleados de la alcaldía en el área administrativa, ya que ellos no tienen una visión al futuro de que lo que ellos están haciendo en su puesto de trabajo, por el hecho que no existe una motivación que les ayude a pensar diferente, los empleados manifiestan que su trabajo solo les ayuda para el sustento diario y no lo ven como una fuente de aprendizaje en su trabajo, y no buscan una superación continua en que si hacen mejor su trabajo podrían escalar mejores puestos por su desempeño realizado, hay un grado de desmotivación grande en la alcaldía municipal.

Los rumores: los rumores son un problema que está atravesando la alcaldía de San Alejo en todas sus unidades, creando un clima toxico, un mal ambiente que ellos no piensan otra cosa más en lo que escuchan o se les cuentan y en conseguir más información al respecto de lo que dijo su compañero, más si lo dijo un miembro de un partido político contrario

al de su preferencia. Y no ponen en práctica la moral y la ética que tanta falta hace en la alcaldía.

Problemas de estrés laboral: este problema de estrés laboral es en general, en todas sus áreas de trabajo de la alcaldía, ya que les afecta tanto los rumores de los compañeros, la mala comunicación entre los miembros de la alcaldía, un ambiente toxico por discusiones que se generan en algunas ocasiones entre los empleados; esto más sumado a los problemas familiares que algunos llevan consigo, se provoca un estrés laboral que es necesario tratarlo mediante una propuesta acertada.

Una vez realizado el diagnostico se realizará lo siguiente para contrarrestar el estrés laboral que se está viviendo en la Alcaldía Municipal de San Alejo.

CADA UNA DE LAS UNIDADES SERÁ INTERVENIDA DE LA SIGUIENTE MANERA:

6.6.1 Fase I (Preparatoria)

INTERVENCION

- Selección del grupo de trabajo
- Preparacion del grupo de trabajo
- Medidas de cambio
- Trabajo en grupo

6.6.2 Fase II (Reconocimiento y logro de objetivos)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Mejor desempeño de los empleados
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por unidad que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.3 Fase III (Motivación en el puesto)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.4 Fase IV (Trabajo en equipo)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.5 Fase V (Comunicación)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Mejorar la comunicación
- Mayor Participación
- El concejo Municipal debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.6 Fase VI (Planes de carrera y desarrollo)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Capacitar a los empleados
- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la institución, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.7 Fase VII (Ambiente físico)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Motivación al personal
- Relaciones interpersonales
- implementación de la moral
- Concientizar al personal sobre la ética
- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo a la alcaldía.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

6.6.8 Fase VIII (Riesgos)

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.

- Capacitar a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.
- Contratar los servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la alcaldía.
- Considerar la contratación de un médico de planta, si así amerita.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la alcaldía.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Alcaldía, seccionado de acuerdo a cada unidad.

RESPONSABLES: El alcalde y su consejo municipal, junto con el Secretario Municipal que es el encargado de Recursos Humanos, son los responsables de llevar a cabo este proceso.

6.7 Líneas de Acción.

- **Mejorando la comunicación entre los miembros de la Alcaldía Municipal.**

-Construir equipos: Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas.

- Solucionar los conflictos: Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de ideas y pensamientos de todos los miembros.

Pautas para mejorar la comunicación:

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Realizar Grupos de Escucha	Reuniones de grupo en las cuales los miembros de todas las Unidades presenten sus ideas y propuestas en la solución de conflictos.	2 reuniones en el mes, con una duración de 2 horas.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.
Reforzar la Comunicación Formal	Implementar medios óptimos de comunicación para agilizar y hacer llegar la información a todos los miembros. Atraves de memorándums, también dar información de manera verbal o escrita.	Constante	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal..
Actividades Recreativas	Desarrollar actividades recreativas y culturales que fomenten el compañerismo en los miembros de todas las	1 Actividad al mes	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

	<p>Unidades. Realizar excursiones hacia lugares de recreación o como lo planea el grupo, realizar partidos de fútbol, celebrar a los cumpleaños etc.</p>		
--	--	--	--

- **Teniendo los empleados una mayor participación en las decisiones que se tomen en la institución.**

Reconocer la experiencia de los miembros de la Alcaldía y la credibilidad que su implicación presta al esfuerzo. Los tipos de conocimiento y experiencia que tienen los miembros de la Alcaldía que podrían beneficiar a la institución y sus esfuerzos.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
<p>Concursos Sociales para el mejoramiento institucional</p>	<p>La mecánica de estos concursos es propiciar el desarrollo de los empleados, desarrollando propuestas de</p>	<p>Una vez al mes</p>	<p>- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal..</p>

	<p>desarrollo social y/o ambiental de manera que se estimule la competencia sana dentro de las diferentes áreas de la Alcaldía.</p> <p>Se entregaran premios y reconocimientos a los ganadores.</p>		
Comité de seguridad e higiene ocupacional	<p>La creación de estos equipos consistirá en implementar acciones de resguardo y apoyo ante catástrofes naturales.</p>	<p>Las capacitaciones para los comités de seguridad se deben realizar cada mes. Gestionadas con el</p>	<p>- Alcalde y su Consejo Municipal.</p> <p>- Secretario Municipal..</p>

	<p>Implementando rutas de evacuación y técnicas de primeros auxilios. Estos serán capacitados para realizar dicha labor</p>	<p>Ministerio de trabajo.</p>	
--	---	-------------------------------	--

- **Desarrollar una Buena Moral con los compañeros de trabajo de la Alcaldía Municipal.**

- Crear pertenencia y lealtad de los trabajadores hacia la Alcaldía y su puesto. Involucra a los empleados en diferentes temáticas relevantes sobre la institución, escucha y respeta sus puntos de vista.
- Reconoce de una forma creativa los éxitos de los empleados. No solamente debes tomarte el tiempo para llamar la atención por errores cometidos, de igual forma debes conmemorar triunfos y éxitos de tu equipo.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Herramientas de políticas.	Se dispondrán de normas que regirán el comportamiento de los Empleados dentro de la Alcaldía. Buen trato con los jefes, respetar ideologías, tener una plena conciencia de sus actos.	Esto se pedirá a los empleados que lo apliquen en cada momento de su trabajo y fuera de él.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal..

- **Mejorar el desempeño de los empleados mediante una buena motivación.**

- El buen ambiente de trabajo: equivale a mayores posibilidades para el trabajador de lograr un desempeño óptimo en sus tareas. Para lograrlo es importante: Sentirse y hacer que todo el mundo se sienta cómodo en la institución, Seleccionar a los empleados según sus habilidades, Asegurarse de que el individuo tiene los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, y que además esté motivado

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Capacitaciones sobre Motivación	Desarrollo de capacitaciones sobre motivación en la cual se incluya la participación de todas las Unidades. Motivarlos haciendo el reconocimiento de su trabajo, el respeto, la realización personal, sentirse útiles e interactuar con los demás.	4 reuniones en el mes, con una duración de una hora.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.
Motivación Personalizada	Involucramiento de los jefes de Unidad en la cual ejecutan técnicas de motivación personal a miembro por miembro. Conocer los datos necesarios de cada uno de los empleados, para darnos pistas respecto a cómo se podría mejorar su programa de recompensa. Por ejemplo si son personas que les gusta el deporte su recompensa por ver hecho bien el trabajo seria ir a ver un partido de futbol de su equipo o si son personas adultas y tienen personas a su cargo darles una tarde libre a la semana por sus trabajo realizado. Son varias las formas de incentivar a los colaboradores pero es necesario conocerlos bien que les gusta a ellos.	Realizar reuniones tres veces al mes, con una duración de una hora.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

- **Cumplimiento de metas y objetivos en la institución.**

Es importante tener en cuenta que una lista de verificación te servirá para revisar si los empleados van por el buen camino, dándote cuenta en todo momento si ya han logrado lo que pensaban lograr para este tiempo.

El Desarrollo y Crecimiento Personal, Si quieres cumplir tus objetivos, ahora, mañana y siempre, no dejes nunca de aprender, no dejes nunca de investigar, de leer, de hablar con la gente, de cuestionarte, de preguntarte si lo que haces es lo correcto.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Dar seguimiento y apoyo para obtener mejores resultados	Desarrollar un estilo de trabajo que sirva de apoyo para todos los empleados por brindar un mejor servicio de calidad y mejora continua en cada Unidad de trabajo.	Constante	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

- **Capacitar a los empleados de la Alcaldía.**

En toda empresa son fundamentales sus trabajadores, pues son ellos quienes hacen que ésta funcione. Es por esta razón que son denominados como capital humano, cuya definición destaca su posición como elemento clave para el éxito.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Evaluación de necesidades de capacitación	Realizar censo que proporcione información de las necesidades de aprendizaje y adiestramiento.	Cada mes, con una duración de dos horas.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.
Plan de capacitación	Desarrollo cronológico de las capacitaciones. Diseñar e implementar talleres participativos de capacitación, capacitación sobre	Cada mes, duración de una hora.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

	<p>la mejora de la relación entre jefe y subordinado, capacitación sobre el puesto de trabajo y otros conocimientos extras que sean útiles para la superación del empleado.</p>		
--	---	--	--

- **Concientización sobre la ética dentro y fuera de la institución.**

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Cambiar la Imagen Institucional	Mejoramiento de imagen institucional tanto fuera como dentro de la institución, creando buena impresión ante los usuarios de la alcaldía, su forma de tratar a los usuarios que ellos queden satisfechos con el trabajo realizado.	Permanente.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.
Aplicación de la Ley de Ética Gubernamental	Conocer la aplicación de la ley que fundamenta la ética de las funciones	Tres veces al año, con una duración de tres horas al día.	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

	públicas. Capacitar a todo el personal en la aplicación de ley de ética gubernamental.		
--	---	--	--

- **Liderazgo adecuado fomentando el compromiso de todos en general.**

- Big Data: La gran cantidad de datos disponibles en las instituciones actualmente, permite identificar a los empleados adecuados para liderar los proyectos en las diferentes áreas.

- Capacitación: Una de las formas más efectivas para impulsar a los futuros líderes es proporcionarles la formación necesaria para lograrlo.

- Conocimiento del equipo: Conocer a todo el equipo es vital para alguien que aspire a ocupar una posición de liderazgo dentro de la institución. Los líderes exitosos deben ser capaces de localizar a sus compañeros que pueden ayudarles a desarrollar determinados proyectos.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Fomentar el Liderazgo Participativo	Hacer partícipe al personal en la toma de decisiones, para	Constante	- Alcalde y su Consejo Municipal.

	mejorar los servicios y las actividades realizadas por los empleados en su puesto de trabajo		- Secretario Municipal.
Enfocarse en las habilidades y necesidades del personal	Llevar a cabo acciones que mejoren la efectividad de cada persona dentro de su Unidad de trabajo.	Constante	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

- **Realizar las toma de decisiones en conjunto.**

- Definir el problema, objetivo o situación de decisión.
- Buscar la información relevante.
- Identificar alternativas.
- Analizar resultados posibles para cada alternativa.
- Seleccionar la alternativa ganadora.
- Implementar
- Revisar los resultados.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	DURACION	RESPONSABLE
Decisiones por área	<p>Cada Área será encargada de tomar sus propias decisiones, pues estos conocen las situaciones en las que pueden tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.</p> <p>Es de vital importancia porque contribuye a mantener la armonía y la coherencia de los diferentes equipos de</p>	Constante	<ul style="list-style-type: none"> - Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

	trabajo y por consiguiente su eficiencia.		
Lluvia de ideas	Participación de todos los miembros de las diferentes áreas en buscar una solución en conjunto sobre una problemática o sobre temas de interés dentro de la Alcaldía	Constante	- Alcalde y su Consejo Municipal. - Secretario Municipal.

- **Obtener importantes refuerzos sociales del entorno mediante las Relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las habilidades sociales o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social.

6.8 Consideraciones.

- El no implementar los cambios e intervenciones propuestas para mejorar el clima organizacional presentado en el estudio, no se tendrá el éxito deseado.
- Al no considerar la implementación de la propuesta para dar mejores resultados (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) en el Clima Organizacional no se podrá reducir el estrés laboral dentro de la Alcaldía.
- Considerar un programa de capacitación permanente para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos que su puesto necesita.
- Realizar un análisis de clima organizacional en el futuro, cada seis meses con el fin de medir resultados y mantener un ambiente laboral sano.
- A medida se impulse el apoyo institucional de la alcaldía para mejorar el clima organizacional de acuerdo a la propuesta presentada, mejores serán los resultados que se obtendrán en cuanto al clima organizacional.

Bibliografía.

Libros

- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, 9na edición 2009, Editorial Mc Graw Hill.
- Margarita Chiang Vega, M^a Jose Martin Rodrigo, Antonio Nuñez Partido. “Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”, Madrid 2010, Impreso por R.B Servicios editoriales, S.L.
- Bonilla, Gildaberto. “Como hacer una tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas”, 2000 UCA Editores, El Salvador.
- Wilhelm, Wundt. “Desencadenantes de Estrés Laboral”, 2003 Editoriales Piramide.
Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas Idalberto Bonilla

Leyes

- Ley de Corte de Cuentas, D.L. No. 84, Diario Oficial. No. 184, Tomo No. 349, del 3 de octubre del 2000. 8 Código Municipal, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero, de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.
- Ley de ética Gubernamental
- Ley de la carrera Administrativa Municipal
- código de trabajo

Sitios Web

- <http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/leyes/trabajo.>, s.f.
- <http://humanandpartners.com/glosario/>
- https://scholar.google.com/sv/scholar?q=indicadores+de+estres+laboral&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjPiseP6LHSAhVK-GMKHSFyBq4QgQMIFjAA, s.f.

Anexos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a: Empleados administrativos y personal de servicio de la alcaldía de San Alejo, Departamento de la Unión.

Objetivo: Recopilar información veraz y oportuna que nos permita identificar el Clima Organizacional dentro de la alcaldía del Municipio de San Alejo, para mejorar el estrés laboral.

Indicaciones: Responda de forma detallada cada una de las interrogantes.

16. ¿Cuándo ingreso a trabajar en la Alcaldía, se sintió bienvenido?

SI ____ NO ____

17. ¿Cómo es su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Excelente ____ Muy buena ____ Bueno ____ Mala ____

18. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de trabajo?

SI ____ NO ____

19. ¿La comunicación interna en La Alcaldía es clara y transparente?

SI ____ NO ____

20. ¿La Alcaldía cumple con las normas de seguridad y salud a las que tienen derecho?

SI _____ NO _____

21. ¿Considera usted que la institución maneja buenas relaciones personales?

SI _____ NO _____

22. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

SI _____ NO _____

23. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

SI _____ NO _____

24. ¿Recibe capacitaciones o formación profesional para actualizar sus conocimientos en el puesto que ocupa?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

25. ¿Le genera molestia recibir formación que no se ajustan a sus necesidades de desarrollo profesional?

SI _____ NO _____

26. ¿Su jefe inmediato se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

27. ¿Su jefe inmediato escucha sus opiniones?

SI _____ NO _____

28. ¿Respetar las diferencias de cultura, sexo y religión?

SI _____ NO _____

29. ¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

SI _____ NO _____

30. ¿Actualmente está satisfecho en su trabajo?

SI _____ NO _____



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Cuestionario dirigido a: Usuarios de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Objetivo: Recopilar información veraz y clara que permita conocer las necesidad de los usuarios de la Alcaldía de San Alejo.

Indicaciones: Marque con una “X” las Interrogantes que se presentan a continuación.

6. ¿Con que frecuencia visita la Alcaldía Municipal de San Alejo?

Siempre _____

Con mucha frecuencia _____

Ocasionalmente _____

Rara vez _____

Nunca _____

7. ¿Fue fácil el ingreso a las instalaciones de la alcaldía?

Si _____

No _____

8. ¿Cuándo ingresa a las instalaciones lo reciben cordial y amablemente?

Si _____

No _____

9. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, cuanto tiempo espera aproximadamente por dicho trámite?

De 5 a 10 minutos _____

De 11 a 20 minutos _____

De 21 a 30 minutos _____

Más de 30 minutos _____

10. ¿Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda la alcaldía?

Si _____

No _____

11. ¿Cómo califica la relación entre los empleados de la Alcaldía?

Mala _____

Regular _____

Buena _____

Muy Buena _____

Excelente _____

12. ¿Los empleados de la Alcaldía cuentan con los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes y preguntas?

Si _____

No _____

13. ¿La Municipalidad se preocupa por brindar un servicio ágil, rápido y exento de errores?

Si _____

No _____

14. ¿Considera que el trabajo desempeñado por los empleados de la Alcaldía Municipal satisface sus necesidades?

Si _____

No _____

15. ¿Según su criterio en que aspectos está fallando la alcaldía?

Marque con una “x” la casilla seleccionada

Atención al usuario	
Servicios de Agua potable y Energía	
Instalaciones de la Alcaldía	
Capacitación de los empleados	
Poco Personal	
Relación entre los empleados	
Desorganización de la Alcaldía	
Preferencias políticas	

Apoyo a la Juventud	
Tiempo de espera para realizar tramites	

16. ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?

Marque con una “x” la casilla seleccionada

Atención al usuario	
Instalaciones de la Alcaldía	
Capacitar a los empleados	
Organización interna de la Alcaldía	
Tiempo de espera para realizar tramites	
Seguridad en las instalaciones	
Brindar información a los usuarios sobre sus tramites	

17. ¿Actualmente está satisfecho con la atención por parte de la Alcaldía?

Si _____

No _____

18. ¿Considera que los empleados de la alcaldía de San Alejo son eficientes en su trabajo?

Si _____

No _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Guía de observaciones a: Empleados de la Alcaldía Municipal de San Alejo.

Objetivo: Examinar con atención, mirar con recato para detectar y asimilar información.

¿Existe apoyo en todo momento por el grupo en las actividades a realizar?

SI ___ NO ___

¿Se ven satisfechos con las con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y estos con sus dirigentes?

SI___ NO___

¿Se observa buenas relaciones entre los empleados?

SI___ NO___

¿El ambiente de trabajo les ofrece seguridad?

SI___ NO___

¿Las áreas están debidamente protegidas?

SI___ NO___

¿Existe orden, cuidado y el ambiente les resulta estéticamente agradable?

SI___ NO___

¿Los equipos, muebles, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar su trabajo cómodamente en su área?

SI___ NO___

¿Las condiciones higiénicas de su área de trabajo les son favorables?

SI___ NO___

¿Brindan capacitaciones para que los trabajadores mejoren sus dificultades en la Alcaldía?

SI___ NO___

¿Hacen conferencias para incentivar a los empleados para que se integren y logren un buen clima laboral?

SI___ NO___