

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



**“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
DIANA BEATRIZ HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
INGRID YOSABETH GÓMEZ REYES
VIOLETA BEATRIZ ORTÍZ GONZÁLEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

 **©2004, DERECHOS RESERVADOS**
Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador
<http://virtual.ues.edu.sv/>
SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Febrero 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios todopoderoso por permitirme culminar mi carrera, por haberme dado la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta. A mis padres, Edy Napoleón Gómez y Dora Alicia Reyes por sus buenos consejos, confianza y por brindarme su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. Deseo al mismo tiempo, expresar mis más sinceros agradecimientos a mi tío Ernesto Reyes, por su cooperación; a mi novio, Luis Valle por todo su afecto y apoyo; a mis compañeras Violeta Ortiz y Diana Hernández, por ser el mejor grupo de trabajo; A mi asesor, Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por su motivación y los conocimientos proporcionados durante el desarrollo de este trabajo.

INGRID YOSABETH GÓMEZ REYES

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme adquirir los conocimientos necesarios para culminar mi carrera, a mis padres, Margarita de Ortiz y Héctor Ortiz, que han sido un apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, que con sus consejos me han enseñado a valorar todo lo que tengo. A Ingrid Gómez y Diana Hernández por su amistad, su apoyo y comprensión en las buenas y en las malas; a don Carlos Martínez, por su colaboración. A mi asesor Lic. Pablo Vaquerano por ser una excelente persona.

VIOLETA BEATRIZ ORTÍZ GONZÁLEZ

A mi Padre Celestial y Jesucristo los cuales son mi luz y mi fortaleza en todo tiempo, a mi abuelita Ángela Ramos, por darme siempre su ayuda incondicional; a mi madre; a mis hermanos; a mis primos; a mis tíos, Enrique por su cooperación, Guadalupe por su apoyo, Delfina, Sandra y demás familiares y amigos que me animaron a seguir adelante. A mis compañeras Ingrid Gómez Y Violeta Ortiz, por su dedicación; a mi asesor, Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por compartir con nosotras sus conocimientos; a nuestro amigo Carlos Martínez, por su apoyo y a todos los que contribuyeron a coronar mi carrera universitaria.

DIANA BEATRIZ HERNÁNDEZ GONZÁLEZ

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	
A. Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	1
1. Misión	2
2. Visión	3
3. Objetivos	3
4. Servicios que brinda	3
5. Estructura Organizativa	4
6. Marco Legal	10
B. Estudios Organizacionales	10
1. Visión del Estudio	11
2. Planeación del Estudio	12
3. Recopilación de Datos	13
4. Análisis de los Datos	14
5. Diagnóstico	15
6. Herramientas de Análisis	15
7. Formulación de Recomendaciones	22
8. Implantación	22
9. Evaluación	23
10. Seguimiento	23
C. Generalidades del Clima Organizacional	23
1. Antecedentes	23
2. Concepto	25
3. Importancia	26

4. Objetivos	26
5. Características	26
D. Estructura Organizativa	28
E. Infraestructura Física	30
F. Motivación	30
1. Concepto	30
2. Importancia	31
3. Motivación y Motivadores	31
4. Teorías sobre la Motivación	32
G. Sistema de Recompensas	41
H. Relaciones Interpersonales	42
I. Calidad de Vida en el Trabajo	43
j. Liderazgo	44
1. Concepto	44
2. Importancia	45
3. Componentes	45
4. Características	46
5. Estilos de Liderazgo	46
K. Comunicación	47
1. Concepto	47
2. Importancia	48
3. Funciones	48
4. Barreras de la Comunicación	49
L. Cultura Organizacional	51
1. Concepto	51
2. Importancia	51
3. Características	52
4. Diferencia entre Cultura y Clima Organizacional	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	53
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	53
C. OBJETIVOS	54
1) Objetivo General	54
2) Objetivos Específicos	
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
1) Método de investigación	55
2) Tipo de investigación	55
3) Fuentes de información	55
4) Técnicas e instrumentos de investigación	55
5) Determinación del universo y muestra	56
6) Recopilación y procesamiento de datos	59
7) Tabulación e interpretación de datos	59
8) Presentación de resultados	60
E. DESCRIPCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL	87
F. CONCLUSIONES	94
G. RECOMENDACIONES	95

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

A. IMPORTANCIA	96
B. OBJETIVOS	96
C. CONTENIDO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	97
1. Diseño de políticas generales para la evaluación del clima	97
2. Estrategias	98
3. Análisis FODA	99
D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA	101
a) Elementos del modelo de clima organizacional	103
1- Estructura organizativa	107
2- Liderazgo	108
3- Recompensas	114
4- Calidad de vida en el trabajo	120
5- Relaciones interpersonales	122
6- Comunicación	127
7- Motivación	132
8- Condiciones ambientales de trabajo	141
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	143
1- Objetivos	143
2- Actividades a realizar	144
3- Recursos	145
4- Evaluación y seguimiento	147
5- Cronograma de actividades	148

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de la ciudad de Santa Tecla es una institución de derecho público; autónoma en lo económico, técnico y administrativo; la cual tiene como propósito brindar los servicios municipales de manera eficiente, oportuna, transparente y con participación ciudadana.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar una **“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA”**, que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

La primera fase de la investigación se enfocó en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se procedió a realizar la investigación de campo. Para la elaboración de esta investigación fue necesario contar con la colaboración del personal de la Alcaldía, conformado por una muestra de noventa y tres empleados. De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta institución, donde se identificaron los principales problemas que afectan el Clima Organizacional, agrupándolos en ocho dimensiones representativas: Estructura organizativa, Liderazgo, Recompensas, Calidad de vida en el trabajo, Relaciones interpersonales, Comunicación, Motivación y Condiciones ambientales de trabajo.

A través del análisis FODA se han incluido recomendaciones genéricas para superar los problemas detectados.

Entre las principales conclusiones se pueden mencionar la desmotivación en algunas áreas de trabajo; inconformidad en cuanto al sistema de recompensas y de ascensos; la comunicación y las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros, son deficientes, lo cual influye en el desempeño laboral. Una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar es la implementación de una propuesta de fortalecimiento del Clima Organizacional que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados.

INTRODUCCIÓN

El Clima o ambiente organizacional es uno de los aspectos mas importantes en la vida de las empresas, es por ello que en la ultima década se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo; de todos los enfoque estudiados, el que ha demostrado mayor utilidad es el que identifica las percepciones que los empleados tienen sobre las estructuras y procesos que asumen en el medio laboral.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos y está orientado a una Propuesta de Fortalecimiento del Clima Organizacional, con la finalidad de que sirva como una herramienta técnica administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

En el capítulo I, se presentan las generalidades sobre los antecedentes, misión, visión, objetivos, estrategias, entre otros; así como también las bases teóricas acerca de estudios organizacionales, clima organizacional, mencionando su importancia, características, objetivos y elementos que influyen en esta temática, como son la motivación, sistema de recompensas, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, etc.

El capítulo II, contiene la investigación de campo, la metodología, importancia, objetivos que se utilizaron para determinar los factores que inciden en las relaciones interpersonales y el desempeño de las labores cotidianas que los miembros realizan en la institución, obteniendo como resultado un diagnóstico sobre la situación actual de esta entidad municipal, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de Fortalecimiento del clima organizacional que se pretende ejecutar en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en base a una herramienta técnica administrativa, con el propósito de mejorar el ambiente y desempeño laboral.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

A) ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

En la actualidad, conforme al plan Estratégico Participativo de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla (2002-2012), se muestra como este municipio ha venido evolucionando, ya que debido a los terremotos de 1839 y del 16 de abril de 1854, ocurridos en San Salvador, motivaron la búsqueda de un lugar que tuviera mejores condiciones para el asentamiento de la ciudad capital. Así el 8 de agosto de 1854, el llano de la Hacienda de Santa Tecla fue el lugar asignado por decreto oficial donde se asentó la “Nueva capital de San Salvador”, por disposición del entonces Presidente de la República José María San Martín y por iniciativa de un grupo de ilustres ciudadanos

El 16 de abril, del mismo año, la ciudad fue sacudida por un violento terremoto que la dejó en ruinas; a pesar que Santa Tecla era un lugar atractivo y de agradable clima y se creía que la zona era de menor riesgo para los desastres naturales pero por razones especiales Nueva San Salvador nunca fungió como capital.¹

En 1980-1992 se lleva a cabo el conflicto armado en el país, se da una emigración de pobladores de municipios conflictivos hacia Santa Tecla y esto origina un crecimiento acelerado y desordenado del uso del suelo, un crecimiento de la economía de subsistencia principalmente de las ventas ambulantes, generando desorden urbano; se incrementa el costo de la tierra y la vivienda.

Este municipio es el más desarrollado entre los municipios que pertenecen al departamento de La Libertad; cuenta con una población de más de 300,000 habitantes y una población económicamente activa de 163,793 habitantes.

¹ Memoria de labores. Alcaldía de Santa Tecla. 2003. Pág. 36.

(según SIBASI 2001) y sus oportunidades laborales son más que todo en el área del comercio. En la actualidad, la Alcaldía es la encargada de velar por el crecimiento y desarrollo local del municipio que poco a poco ha evolucionado y ha tomado importancia como una de las Alcaldías de mayor representatividad a nivel nacional.

Por ser una institución de prestigio y que presta servicios a muchos contribuyentes, es necesario que se cuente con las herramientas, técnicas y sobre todo, el recurso humano dispuesto a prestar un buen servicio. Es por ello que el trabajo de investigación se está realizando en la Alcaldía municipal de Santa Tecla y tiene como propósito formular una propuesta técnica para fortalecer el clima organizacional.

Como primer paso para efectuar el estudio, se hizo contacto con la jefatura del Departamento de Recursos Humanos para identificar los aspectos organizacionales que requieren ser analizados, como la percepción del trabajo, el rendimiento, la satisfacción laboral, las diferentes reacciones ante las situaciones que rodean el espacio de trabajo, con la finalidad de mejorar la productividad de los empleados y desde luego, el sistema de atención a las personas que demandan los servicios de la institución.

Fue así como se estableció la conveniencia de orientar el trabajo de graduación al análisis de los factores que integran el clima organizacional en dicha entidad.

1. Misión

“Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local. Brindar mejores servicios e impulsar la participación ciudadana en el municipio”.

2. Visión

“Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad y una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes”.²

3. Objetivos

1. Promover la organización comunitaria y la corresponsabilidad a través de las redes sociales para garantizar la participación protagónica de la sociedad.
2. Promover acciones inter-institucionales que permitan obtener los recursos necesarios para instrumentar las políticas que establece el consejo municipal.
3. Brindar asesoría a los contribuyentes relacionado a aspectos legales
4. Contribuir a mantener limpia la ciudad a través de un eficiente servicio.
5. Llevar un control adecuado en el registro civil de los habitantes del Municipio.

4. SERVICIOS QUE BRINDA

SERVICIO

“Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio”.³

En la actualidad los servicios que brinda la Alcaldía son:

- Cobro de Tasas e impuestos
- Catastro
- Casamientos Civiles
- Recolección de basura
- Alumbrado de calles
- Registro civil
- Mejoramiento de la ciudad en general (Infraestructura, parques, rescate del centro histórico, etc.)

² Memoria de Labores. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.2005

³ www.amst.gob.sv

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Sin duda alguna cuando se habla de la estructura organizativa, se refiere a la forma en que la organización realiza sus funciones es decir, la forma en que los puestos se dividen, agrupan o se coordinan formalmente en áreas funcionales.

A la vez una estructura organizativa representa las unidades de mando y los diversos departamentos. Descripción de las gerencias y unidades que conforman la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.⁴

A) CONCEJO MUNICIPAL

Es la máxima autoridad dentro de la organización y tiene un papel de carácter deliberante y normativo en la conducción de la administración pública municipal; su mayor responsabilidad es velar por el debido cumplimiento de las 28 competencias que le establece el Código Municipal.

El gobierno local lo ejerce un **Concejo Municipal** compuesto por 18 Miembros, 16 Concejales(es) (Regidoras(es) y Suplentes), un Síndico y un Alcalde.

B) ALCALDE

Es el titular del Gobierno Municipal y de su administración, responsable de la ejecución de políticas del Concejo y de las decisiones para su cumplimiento, su objetivo es administrar los recursos financieros, materiales y técnicos que posee la municipalidad, con el propósito de brindar una mejor calidad en los servicios públicos municipales. Las unidades bajo su mando son la unidad de género, Registro del Estado Familiar, Cuerpo de Agentes Municipales, Comunicaciones, UACI y Gerencia General.

⁴ Obra citada. Pág.3.

C) SINDICATURA

Su objetivo es asistir al Concejo en los aspectos jurídicos y administrativos de interés municipal, con el propósito de maximizar los recursos con transparencia y economía. Esta constituye el área encargada de defender el marco judicial y extrajudicial los intereses municipales, así como también firmar contratos y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo medidas correctivas. Las unidades bajo su mando son la Unidad Jurídica y la Unidad Contravencional.

D) SECRETARÍA

Es la unidad que asiste y apoya a la máxima autoridad en el desarrollo de las facultades y atribuciones del Concejo, su objetivo es asesorar y apoyar al Concejo Municipal, al Alcalde y las comisiones en todos los asuntos legales y administrativos que la institución requiera, la unidad bajo su mando es Archivo.

E) COMUNICACIONES

Departamento responsable de establecer los canales de comunicación interna y externa de la municipalidad, para proyectar la política de información y promoción pública de la institución hacia las comunidades y demás sectores a escala local y nacional. Las unidades bajo su mando son prensa, monitoreo, relaciones públicas, producción y diseño.

F) CUERPO DE AGENTES MUNICIPALES (CAM)

Es la unidad responsable de velar por el cumplimiento de las leyes, ordenanzas, reglamentos y otros instrumentos de orden local, que emita el Gobierno Municipal; así como salvaguardar los bienes de la municipalidad garantizando un sistema eficiente de vigilancia, orden y tranquilidad dentro de los inmuebles municipales. Esta unidad no tiene unidades bajo sumando.

G) REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

Es la unidad encargada de administrar el registro civil de todos los ciudadanos que habitan en el municipio y dar fe de estos mismos cuando lo solicitan. Brindan los servicios jurídicos de todos aquellos hechos o actos de los ciudadanos que tienen sus registros en el municipio.

H) UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES (UACI)

Es la unidad responsable de las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad, con base a procedimientos legales y regulaciones de obras, bienes y servicios, para cumplir con su labor a través de los procesos pertinentes para tal efecto, con la finalidad de dar cumplimiento a la Misión Institucional.

Las unidades bajo su mando son la unidad de licitaciones, concursos y contratos directos, la unidad de compras por libre gestión, y la unidad de proveeduría y reproducciones.

I) UNIDAD CONTRAVENCIONAL

Es la responsable de asesorar y apoyar al Concejo Municipal, CAM, Alcalde, Empresas Municipales y otras unidades administrativas en todos los aspectos legales. Está área no tiene unidades bajo su mando.

J) GERENCIA GENERAL

La Gerencia General es la responsable de planificar, organizar y controlar todas las actividades y acciones que desarrollan las unidades bajo su mando. Su objetivo es mejorar la capacidad de gestión con el propósito de cumplir en forma eficiente con los objetivos y metas institucionales.

Las unidades bajo su mando son: Sistema de información geográfica (SIG), Gerencia de Planificación y Cooperación, Recursos Humanos, Gerencia Financiera,

Gerencia de Ingeniería Municipal, Gerencia de Gestión del Medio Ambiente y la Gerencia de Promoción Social.

K) GERENCIA FINANCIERA

Es el área responsable de la administración de ingresos y egresos, y de las unidades de soporte técnico para generar los procesos de administración financiera del Gobierno Municipal, su objetivo es garantizar la recaudación de fondos, el control y registro oportuno de las transacciones.

Las unidades bajo su mando son: Informática, Tesorería, Contabilidad, Cuentas corrientes, Recuperación de mora, Registro tributario, Servicios Municipales descentralizados y Las Empresas municipales.

M) GERENCIA DE INGENIERÍA

Esta área es la responsable de la planificación, diseño y ejecución de proyectos de infraestructura física, así como del seguimiento, supervisión y monitoreo de los procesos concernientes al desarrollo urbano del municipio, de acuerdo a las normas medioambientales vigentes; su objetivo es formular y ejecutar planes de desarrollo urbano rural del municipio como zonificar el uso de suelos y establecer nexos con otras instituciones y gremiales para el diseño y ejecución de proyectos.

Las unidades bajo su mando son: Proyectos y supervisión, Departamento de alumbrado público y mantenimiento, Departamento de Centro Histórico y Desarrollo Urbano.

N) GERENCIA DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

En esta gerencia se dirigen y administran los diferentes aspectos relacionados con el medio ambiente del municipio; su objetivo es contribuir a la protección y mejoramiento del medio ambiente, por medio de la concientización y educación de la población en materia ambiental, a fin de hacer un municipio más sano y atractivo.

Las unidades bajo su mando son: los departamentos de parques y zonas verdes, de saneamiento ambiental, la unidad ambiental, la unidad de supervisión, la unidad de prevención y control de desastres.

L) GERENCIA DE PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Es la unidad encargada de promover la participación ciudadana, desarrollar eventos en formación técnica y la salud al interior de la municipalidad; su objetivo es lograr una coordinación eficiente y eficaz entre los intereses comunitarios y los objetivos y metas de la municipalidad, para estrechar lazos de cooperación mutua que contribuyan a elevar la calidad de vida de los habitantes en el municipio.

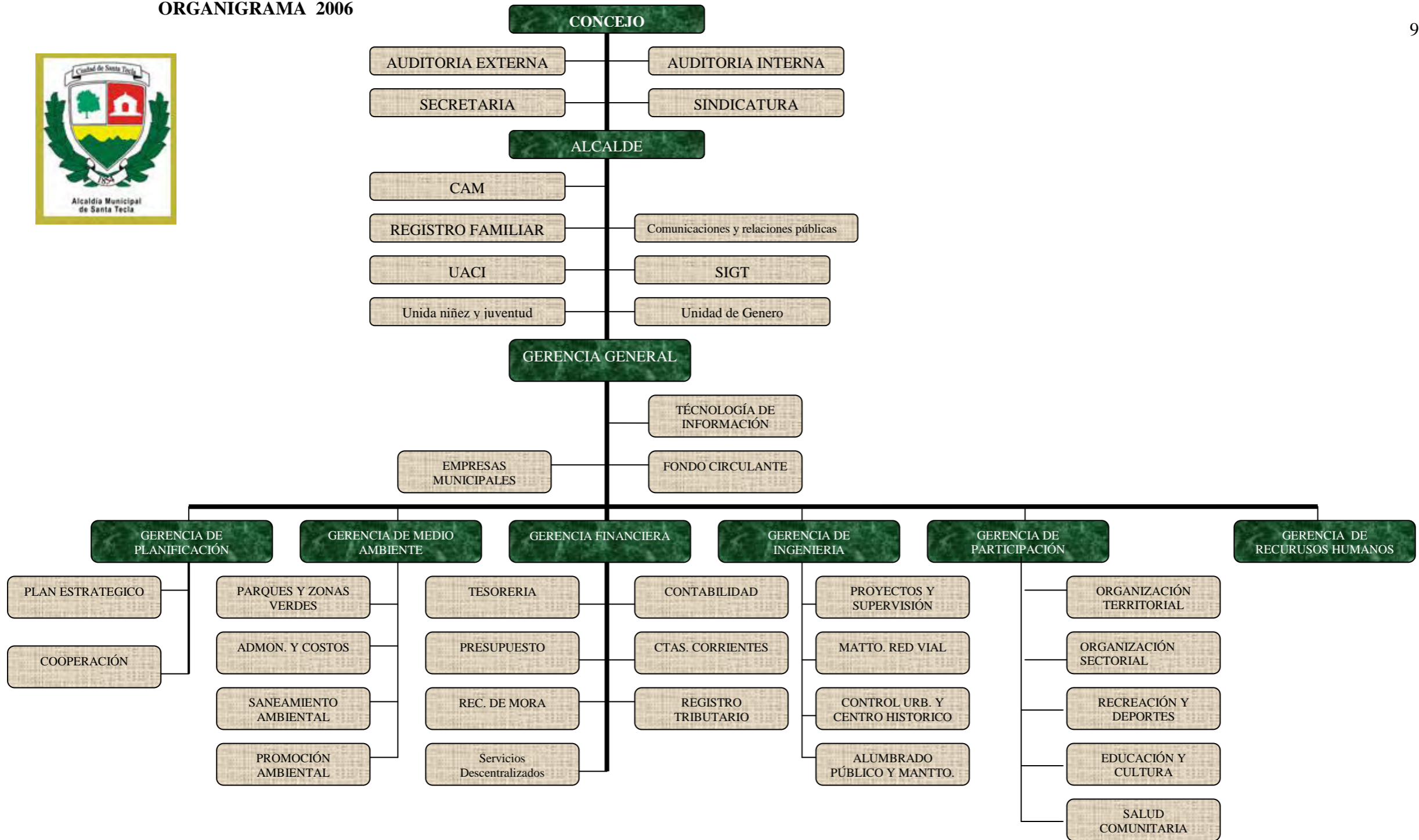
Las unidades bajo su mando son el departamento de promoción territorial, el departamento de educación y cultura, el departamento de recreación y deporte y el departamento de promoción sectorial.

O) GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN.

Esta área es de naturaleza técnica, su objetivo es constituirse en el soporte institucional en materia de planificación estratégica y operativa, al mismo tiempo en la gestora y movilizadora de recursos materiales, humanos y financieros hacia el municipio. Las unidades bajo su mando son: el departamento de Planificación y el departamento de cooperación.

El organigrama que se presenta a continuación muestra la estructura de la Alcaldía municipal de Santa Tecla; la cual muestra una organización de línea jerárquica descendiente donde se visualiza, como máxima autoridad el concejo municipal y así sucesivamente descienden las respectivas unidades de dirección.

ORGANIGRAMA 2006



⁵ Gerencia de Recursos Humanos. Alcaldía Municipal de Santa Tecla

6. MARCO LEGAL

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

a) Sustentación jurídica de la descentralización: esta definición tiene base jurídica en la legislación de El Salvador y está principalmente sustentada en la Constitución de la República con el decreto legislativo # 38 de fecha quince de diciembre de 1983, publicada en Diario Oficial # 234, Tomo 281, Capítulo IV, sobre las “Municipalidades” lo cual constituye el ⁶marco legal de la anterior afirmación: “ Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.⁶

b) Sustentación jurídica de la descentralización: según el Código Municipal en el Título II de la competencia municipal constituye las bases jurídicas en las que se puede sustentar la desconcentración administrativa de los servicios municipales legislándolos con los siguientes artículos:

“Art. 13. El municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas y reglamentos”.

“Art. 14. Los municipios solos o en unión con otros, podrán acordar la creación de entidades descentralizadas con o sin autonomía, para la realización de determinados fines municipales”.⁷

OTRAS LEYES POR LAS QUE SE RIGE LA MUNICIPALIDAD

Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública

Ley de asuetos, vacaciones, y licencias de los empleados públicos

Ley de impuestos municipales de nueva san salvador

Ley de urbanismo y construcción

Ley de servicios civiles.

⁶ Constitución de la República de El Salvador, Art. 203.

⁷ Código Municipal (con sus reformas), Pág. 7, Editorial Jurídica Salvadoreña, 1999.

B) ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

La esfera de actuación de una organización es tan amplia y variada, que cualquier esfuerzo que se emprenda para optimizar su funcionamiento demanda una gran apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y sobre todo de una actitud positiva.

Para el desarrollo del estudio se utilizará un marco general de referencia metodológica que permita identificar los factores bajo estudio y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible. La metodología a utilizar se desagrega por etapas conforme a la siguiente división: Visión del estudio, recopilación de datos, análisis de los datos, diagnóstico, modelo de análisis, formulación de recomendaciones, evaluación y seguimiento.⁸

1- VISIÓN DEL ESTUDIO

Constituye la etapa inicial del estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.⁹

- **Aproximación a conceptos**

El proceso para concebir e instrumentar una decisión es fundamental para garantizar lo que se pretende lograr con ellas sea congruente con la realidad, y por ende, tenga una expectativa de vida y de éxito probable.

Trata de asimilar e interpretar todas las variables que puede involucrar en su composición, representa un ejercicio mental hasta cierto exhaustivo y un tanto redundante.

Esta evolución de pensamientos conlleva a un análisis capaz de centrar plenamente los conceptos y ordenarlos en forma tal que puedan ser revisados y recuperados cuantas veces sea necesario para poder precisar ideas básicas.

⁸ Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. México. Mc Graw Hill, Segunda Edición. 2000. Pág. 3

⁹ Idem

- **Evolución de una idea**

El desarrollo conceptual y visual del pensamiento posibilita la captación, depuración y fortalecimiento de las ideas para hacerlas crecer hasta madurar como producto siguiendo un orden lógico de sucesión e interacción.

2- PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

El segundo paso para realizar un estudio organizacional es el de precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los “términos de referencia” para orientar su ejecución.

- **Determinación del factor de estudio**

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo de estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo. Para determinar el factor de estudio es necesario determinar las fuentes internas como: Órganos de Gobierno, nivel directivo, nivel medio, áreas afectadas y otras unidades administrativas. Como fuentes externas tenemos: normativas, organizaciones análogas, organizaciones líderes en el campo de trabajo, proveedores, clientes o usuarios.

- **Definición del objetivo de estudio**

Una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objeto del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

- **Investigación Previa de los temas.**

Es evidente que, cuanto mejor se conozca un tema el proceso de afinar la idea será más eficiente y rápido. Desde luego hay temas que han sido más investigados que

otros y en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra mejor estructurado.¹⁰

- **Preparación del proyecto de estudio.**

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio se debe preparar el documento de partida para instrumentarlo, el cual debe quedar integrado por: Una propuesta técnica, y un programa de trabajo

3- RECOPIACIÓN DE DATOS.

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe de dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización, de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarían inoperantes.¹¹

Esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) Aplicar este instrumento o método para recolectar datos.
- c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.¹²

¹⁰ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de La Investigación. México. 2003. Tercera Edición. Mac Graw Hill. Pág. 34.

¹¹ Obra Citada. Pág. 11

¹² Obra Citada. Pág. 13

- **Técnicas de Recopilación de Datos**

En esta parte se consideran los procedimientos o técnicas que se van a utilizar en la investigación siendo las más usuales las siguientes: la encuesta, la entrevista estructurada, la entrevista no estructurada, los casos y la observación.

- **Instrumentos de Recopilación de Datos**

Los instrumentos no son más que las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos, teniendo de esta manera la información pertinente. Siendo éstos: los cuestionarios, la lista de cotejo, las fichas bibliográficas, la guía de observación y la guía de entrevista.

4- ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez realizada la recopilación y registro de datos, estos deben someterse a un proceso de análisis o exámen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.¹³

Cuando se dispone de los datos, un primer paso consiste en presentar esa información de forma que esta se puede visualizar. Los datos que interesan son aquellos que dependen de las variables que se están manejando.

Una manera de representar gráficamente los resultados es mediante diagramas de barras, gráficos de sectores o de pastel. Además se usan, entre otros, el diagrama de dispersión, la gráfica de frecuencias así como las medida de variabilidad, siendo las mas utilizadas: el rango, la desviación estándar y la varianza.¹⁴



¹³ Obra citada. Pág. 11

¹⁴ Valiente, Carlos Benjamín. La Investigación Científica, su esencia. El Salvador. 2005. Ediciones Da Vinci. Pág. 62.

5- DIAGNÓSTICO

En su preparación se debe tener presente la relación que existe entre el origen de estudio y sus consecuencias, ya que si se identifica claramente la relación causa-efecto, se lograrán fácilmente los cursos de acción para darles solución.¹⁵

Su contenido quedará definido en función de las variables bajo estudio, así como los instrumentos de apoyo que se seleccionan para su atención, pero es necesario considerar como información base los antecedentes, objetivos y funciones generales, estructura organizativa, etc. Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción interpretación y presentación de la información que es generalmente obtenida de dos maneras:

Primero, la información es analizada con el grupo de gerentes de alto rango a los que se les solicita su propio diagnóstico; o, segundo, los agentes de cambio pueden presentar su propio diagnóstico sin explicitar sus apreciaciones para analizar la información.¹⁶

6- HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Entre las posibles herramientas de análisis a utilizar están: Enunciado-Solución, matriz FODA, campos de fuerza de Kurt Lewin, diagrama Causa- Efecto y modelo de investigación-acción.

La selección de las herramientas a utilizar estará directamente relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, productos esperados, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y con el nivel técnico requerido para su manejo.

1. ENUNCIADO-SOLUCIÓN

Esta herramienta está conformada por una serie de variables que al aplicarlas permite un análisis integral de la problemática en estudio. Se comienza por enunciar el problema identificando las áreas afectadas por la existencia del mismo, así como la propuesta de una solución.

¹⁵ Obra citada. Pág. 11

¹⁶ Gibson, James L. y Otros. Las Organizaciones "comportamiento, estructura, procesos". México. Mc Graw Hill. Pág. 507.

Problema:	
Áreas Afectadas:	
Causa(s) del problema:	
Solución:	
Objetivo:	
Políticas:	
Estrategias:	
Acciones estratégicas:	
Productos esperados:	

FUENTE: Hernández Adalinda y otros. "Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte". Caso específico de ruta 14 San Martín. Mayo 2005.

2. ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA

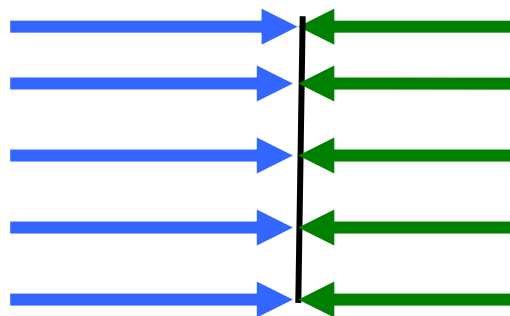
El clima laboral en ocasiones puede mejorar o empeorar un poco, por lo general oscila alrededor de un punto de equilibrio que es la resultante de un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor y otras empujan hacia un clima deteriorado.

Con la técnica llamada análisis de campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra.¹⁷

Análisis del campo de fuerzas

Fuerzas impulsoras

Fuerzas restrictivas



3. MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Este modelo consta de los siguientes elementos:

- 1- Un diagrama preliminar
- 2- Recopilación de datos del grupo de clientes
- 3- Retroalimentación de datos al grupo cliente
- 4- Exploración de los datos por el grupo cliente

¹⁷French & Bell. Desarrollo Organizacional. México. Prentice Hall. Pág. 196.

- 5- Planificación de la acción por el grupo cliente
- 6- Una acción emprendida por el grupo cliente que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso.

La amplia participación de los miembros del grupo cliente asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción.¹⁸

El modelo de investigación-acción es muy poderoso; se producen resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas. La investigación-acción produce el cambio y a la vez un nuevo conocimiento. El cambio ocurre basándose en las acciones emprendidas. El nuevo conocimiento es el resultado de examinar los resultados de la acción.

4. MODELO DE DESCONGELACIÓN-ACCIÓN-CONGELACIÓN

El cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta (o la situación), moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

MODELO DE TRES ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

ETAPA 1. DESCONGELAR. Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio

ETAPA 2. ACCIÓN. Ayuda al cliente a ver las cosas, sentir las cosas, y reaccionar a las cosas en forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista.

ETAPA 3. CONGELACIÓN. Ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista.¹⁹

FUENTE: Frech & Bell. "Desarrollo Organizacional".

¹⁸ Obra citada. Pág. 18

¹⁹ Obra citada. Pág. 18

5. ANÁLISIS FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una corporación y en diferentes unidades de análisis tales como. Producción, mercadeo, líneas de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios etc. El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.²⁰

ESQUEMA DE ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-------------------	----------------------	--------------------	-----------------

	Oportunidades	Amenazas
Estrategias		
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

FUENTE: Dirección de maestrías. UTEC

²⁰ León, Ricardo Yohalmo. "Gerencia Estratégica." Dirección de maestrías. UTEC. Pág.16.

6. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

CONCEPTO

Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.²¹

USO

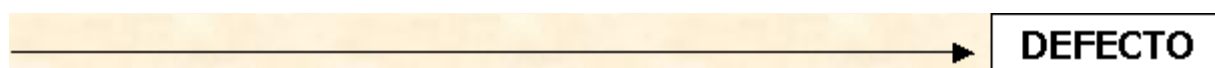
Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas y raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.

OTROS NOMBRES

- Diagrama de Espina de Pescado
- Diagrama Causa Efecto

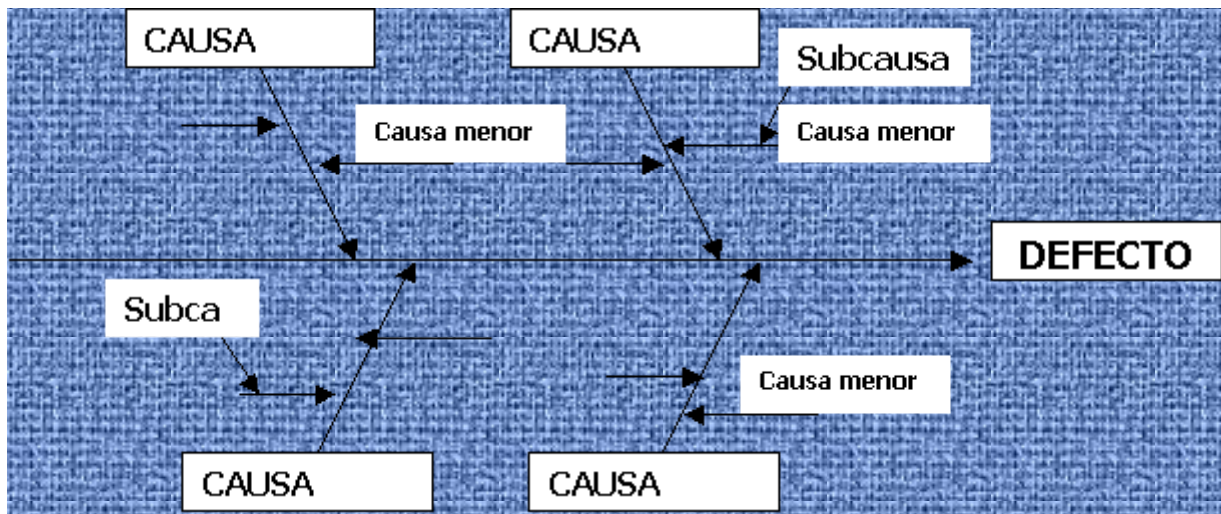
PROCEDIMIENTO

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho.



3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias
5. Asignar la importancia de cada factor
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (4 M`s)
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad

²¹ www.infomipyme.com/Docs/gENERAL/offine/GDE_03.html



CAUSA MAYOR²²



DEFECTO

CAUSA MAYOR

²² Obra Citada.Pág.21

7- FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de preparar una propuesta concreta de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándola a manera de propuesta o recomendación.²³

Las recomendaciones deben ser congruentes con los hallazgos de la investigación y deben proporcionar sugerencias a la luz de los resultados obtenidos. Deben basarse en los hallazgos de la investigación y hacerlas a quien tiene poder de decisión.²⁴

- **Presentación del Informe**

Cuando se ha llevado a cabo la investigación, es necesario comunicar los resultados. Estos deben definirse con claridad y de acuerdo con las características del receptor.²⁵

8- IMPLANTACIÓN

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

La implantación esta conformada por las fases siguientes:

- a) Preparación del programa
- b) Integración de recursos
- c) Ejecución del programa²⁶

²³ Obra citada. Pág. 11.

²⁴ Obra citada. Pág. 15.

²⁵ Obra citada. Pág. 13.

²⁶ Obra citada. Pág. 11.

9- EVALUACIÓN

Una vez implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de la propuesta, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las reacciones así como de los cambios que de esta se desprendan.²⁷

10- SEGUIMIENTO

Al finalizar el proceso de implementación, la organización debe dar seguimiento a las acciones para verificar y registrar las repercusiones que se dan en forma analítica y secuencial para beneficio de toda la organización.²⁸

C) GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ANTECEDENTES

Entre los teóricos que se han ocupado de este campo se tienen a: Robert Owen, criticó que muchos gerentes daban énfasis a la maquinaria en lugar de invertir en mano de obra, ya que esta inversión convenía a la administración y proporcionaría mejores opciones de vida a las personas. A comienzos del siglo XX, Henry Fayol, definió las funciones universales que desempeñan todos los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa.

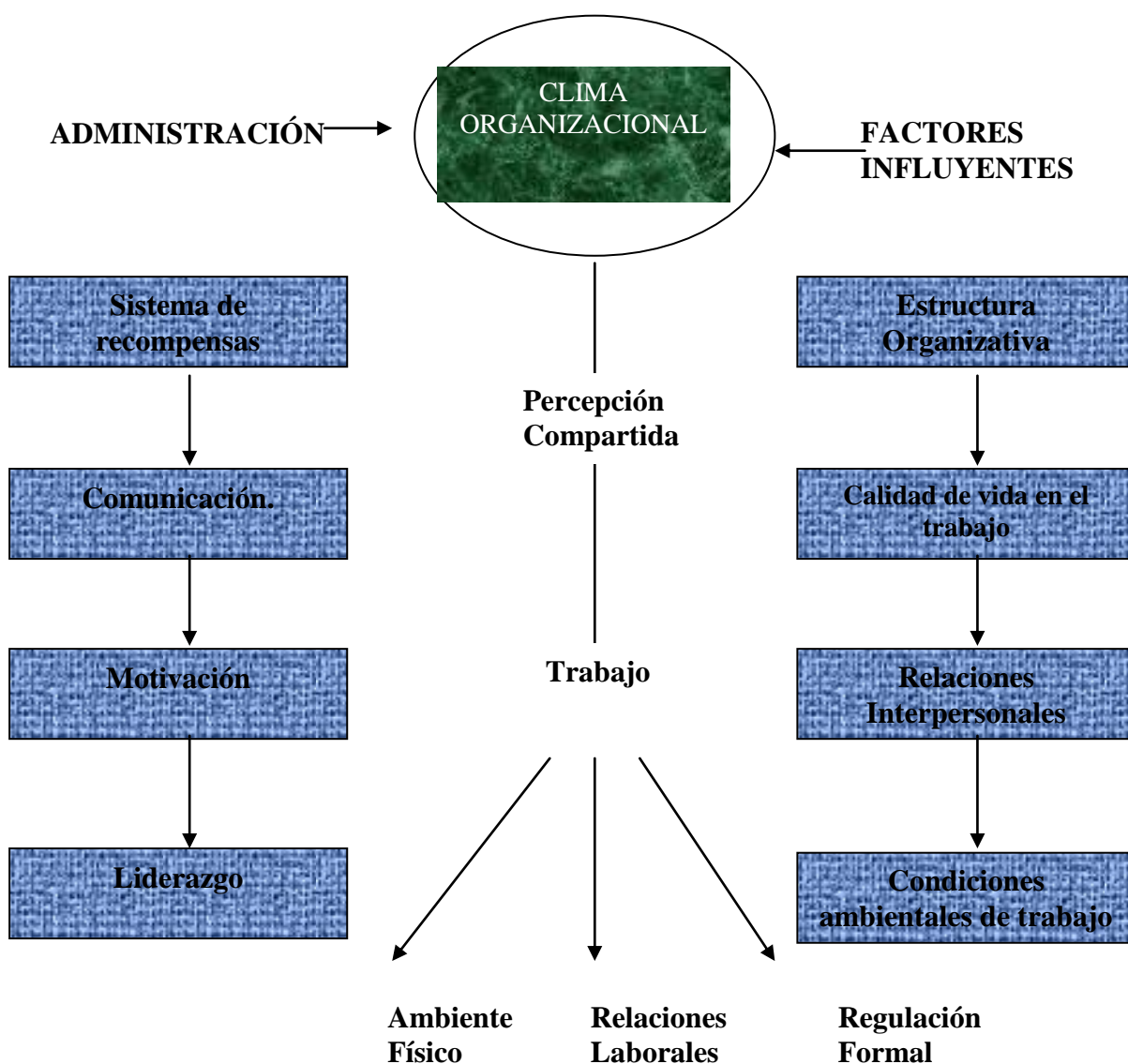
Los principios de Administración científica de Frederick Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de trabajo de la gente. Máx. Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en relaciones de autoridad. Mary Parker Follet en cambio, se contrapuso a la afirmación de Taylor y fue una de las primeras escritoras en reconocer que era posible enfocar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo. A fines de los años 50's Abraham Maslow y Douglas McGregor propusieron que se tenía que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial administrativo de los empleados, habiendo señalado cátedra en las teorías motivacionales vinculadas al trabajo gerencial.

²⁷ Obra citada. Pág. 11.

²⁸ Ídem.

Para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario conocer aspectos importantes que tienen relación con dicho tema. El siguiente esquema muestra esa relación.

ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL²⁹



²⁹ Aporte del grupo de investigación.

El clima organizacional es la percepción que comparten todos los miembros de la organización con relación al trabajo, en cuanto al ambiente físico en que se dan las relaciones laborales y sus relaciones formales. Además existe una serie de factores que influyen y generan el ambiente organizacional, en el cual interactúan los trabajadores.

Es por ello que el clima de una empresa constituye la personalidad de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

2. CONCEPTO

Existen varias definiciones de clima organizacional:

- Según Chiavenato, Idalberto el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y que está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento.³⁰

- Según French y Bell. "El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío de trabajo arduo despreocupado etc."³¹

- Como grupo de investigación, se considera al clima organizacional, como la percepción y el sentimiento de todos los miembros en cuanto al trato que se brinda entre compañeros y jefes, así como también de la estructura organizativa, de la satisfacción con el puesto y de los procesos organizacionales de trabajo.³²

³⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2002. Pág. 119.

³¹ Obra Citada. Pág. 18.

³² Aporte grupo de investigación.

3. IMPORTANCIA

La principal importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales si no que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve, por lo tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros.

De no contar con un recurso humano calificado que posea una ideología de auto-motivación de realizar el trabajo no solo por el salario sino por una satisfacción personal de saber que contribuye al desarrollo del país al identificarse plenamente con los objetivos de la organización, será difícil que se logren los objetivos con eficiencia.

4. OBJETIVO

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los clientes.

5. CARACTERÍSTICAS

El clima organizacional tiene ciertas características que repercuten sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su manera de comportarse. Este comportamiento genera una gran variedad de efectos (productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) Algunas de estas dimensiones que explican el clima existente en una empresa determinada son:

a) ESTRUCTURA.

Representa el concepto que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc., a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

b) RESPONSABILIDAD (empowerment).

Es el sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de su autonomía para tomar decisiones relacionadas a su trabajo; es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener chequeo en su trabajo.

c) RECOMPENSA.

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida en base al desempeño. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d) DESAFÍO.

Es la medida en que promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) RELACIONES.

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

f) COOPERACIÓN.

Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles inferiores como superiores.

g) ESTÁNDARES.

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

h) CONFLICTOS.

Es el grado de los miembros de la organización, tanto inferiores con superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) IDENTIDAD.

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

D) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La finalidad de una estructura organizativa es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcance las metas fijadas en la planificación.

Según Certo, Samuel C. "La estructura se refiere a las relaciones designadas entre los recursos del sistema administrativo". Su propósito es facilitar la utilización de cada recurso, individual y colectivamente, a medida que el sistema administrativo intenta alcanzar sus objetivos.³³

Para Robbins, Stephen la estructura de una organización se refiere a la manera como se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales. Hay seis elementos fundamentales que se tienen que considerar cuando se esta diseñando la organización de una empresa.

Especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.³⁴

A continuación se explican brevemente cada uno de ellos:

³³ Certo, Samuel C. Administración Moderna.Colombia.Pearson Educación de Colombia.Octava Edición.2001. Pág.216.

³⁴ Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional.México. Prentice Hall. Quinta Edición. 1997. Pág. 200

1. LA ESPECIALIZACIÓN LABORAL.

Se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo dentro de una organización (división de trabajo) y a la agrupación de ellas en actividades de trabajo (departamentalización).³⁵

2. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

Es la base que se utiliza para la agrupación de los puestos dentro de cualquier organización, para esto se utiliza lo que es la especialización del trabajo, una de las formas más comunes para agrupar las actividades es por medio de las funciones que desempeñan los empleados dentro de una determinada institución.

3. CADENA DE MANDO.

Es una línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quién depende de quién.

4. TRAMO DE CONTROL.

Este elemento determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir en forma eficaz y eficiente.

5. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

De acuerdo a la centralización la toma de decisiones se concentran en un solo punto en la organización; en cambio en la descentralización la toma de decisiones es delegada a empleados de un nivel más bajo, con la consiguiente supervisión.

6. FORMALIZACIÓN.

Es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados, es decir que las cosas se hacen de manera uniforme y con reglas.³⁶

³⁵ Ídem.

³⁶ Obra Citada. Pág. 30.

E) INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Estos elementos evalúan las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades organizacionales.³⁷

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

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

F) MOTIVACIÓN

1. CONCEPTO

Según Bateman y Snell. “Motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”.³⁸

Para Robbins, Stephen. “La motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer una necesidad individual”.³⁹

Según Koontz, Harold. “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”.⁴⁰

³⁷ Obra Citada. Pág. 26.

³⁸ Bateman & Snell. Administración una Ventaja Competitiva. México. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. 1998. Pág. 468.

³⁹ Obra Citada. Pág. 30.

⁴⁰ Koontz, Harold & Wehrich. Administración una perspectiva Global. México. Mc Graw Hill. Décima Edición. 1998. Pág. 462.

Es decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

2. IMPORTANCIA

El significado que tiene la motivación en los empleados de una organización es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea. De esta manera un trabajador que se encuentre con un alto grado de motivación tiende a ser más productivo, por lo que es preciso que la dirección busque la forma de satisfacer las necesidades y anhelos que los trabajadores afrontan, puesto que si satisfacer necesidades de estos contribuye a motivarlos. De otro modo es difícil que el trabajador de lo mejor de si mismo, pues el hombre solo avanza motivado por impulsos positivos.

3. MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

El estado emocional de una persona es indispensable para realizar bien una tarea, es por eso que la motivación del empleado es uno de los aspectos más importantes para el desempeño laboral de los empleados de una organización, en la mayoría de los casos, el rendimiento y el cumplimiento de sus obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, la afectiva, el dar, el logro y el autorrespeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas. Por lo tanto, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace ésta.

Motivadores.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

4. TEORIAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Entender porque las personas hacen lo que hacen en su trabajo no es tarea fácil, afortunadamente, se sabe lo suficiente sobre motivación para proporcionar las técnicas prácticas y eficaces que aumenten el esfuerzo y rendimiento de la gente.

Existen diferentes teorías que hablan acerca de la Motivación de las personas, tales como:

a) La teoría “X” y la teoría “Y” de Mc. Gregor

Según este teórico, La teoría “X” es pesimista, estática y rígida; en contraste la Teoría “Y” es optimista, dinámica, flexible; no hay duda de que ambos grupos de suposiciones afectan la forma en que los administradores desempeñan sus funciones y actividades administrativas.⁴¹

Suposiciones de la teoría X

Según Mc Gregor, las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

⁴¹ Obra Citada. Pág.32.

2. Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

Suposiciones de la teoría Y

MC. Gregor contempla las suposiciones en la teoría Y de la siguiente manera:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
3. El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
4. Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. No hay duda de que ambos grupos de suposiciones afectan la forma en que los administradores desempeñan sus funciones y actividades administrativas

B) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Otra de las teorías de la motivación más ampliamente conocidas es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow.⁴²

Según Griffin, Ricky W. La teoría de la motivación se describe en cinco niveles de necesidades humanas, y afirma que se deben satisfacer las necesidades básicas antes de que la gente trabaje para satisfacer las necesidades de niveles más altos.⁴³

La cual consiste en organizar las necesidades humanas en cinco tipos principales y postula que las personas las satisfacen una a una, de abajo hacia arriba. Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente. Las cuales son:

1. ***Necesidades fisiológicas.*** Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
2. ***Necesidades de estabilidad, o seguridad.*** Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.

⁴² Obra Citada. Pág.32.

⁴³ Griffin Ricky W. y Otros. Negocios. Colombia. Cuarta Edición. 1997. Pág. 287.

3. **Necesidades de afiliación o aceptación.** Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
5. **Necesidad de autorrealización.** Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.



C) Teoría de los dos factores de Herzberg

La **teoría de los dos factores** de Frederick Herzberg distingue dos amplias categorías de factores que afectan a la gente en el trabajo.

La primera categoría, los **factores de higiene**, es característica del lugar de trabajo: políticas de la empresa, condiciones de trabajo, remuneración, colaboradores, supervisión y así sucesivamente. Estos factores pueden hacer infelices a las personas si se les administra mal. Si los empleados los consideran positivos, no habrá más insatisfacción.

Sin embargo, no importa qué tan buenos sean estos factores, no lograrán que la gente esté verdaderamente satisfecha o motivada para hacer bien un trabajo.

La segunda categoría, los **motivadores**, diseñan el trabajo mismo, es decir, lo que la gente hace en el trabajo.

Los motivadores constituyen la naturaleza del trabajo mismo, las responsabilidades reales de trabajo, oportunidad para crecimiento y reconocimiento personales y sentimientos de logro que el trabajo proporciona. Cuando estos factores están presentes, se supone que los trabajos son satisfactorios y motivadores para la mayoría de los trabajadores.

En primer lugar, la teoría de Herzberg resalta la importante distinción entre recompensas extrínsecas (de los factores de higiene) y las intrínsecas (de los motivadores). En segundo, recuerda a los gerentes que no deben contar solamente con las recompensas extrínsecas para motivar a los trabajadores sino que también deben centrarse en las intrínsecas. En tercer lugar, prepara el camino para teorías posteriores.⁴⁴

⁴⁴ Obra Citada.Pág.32.

D) Teoría ERG

Es una teoría de las necesidades humanas desarrollada por **Alderfer**, que postula que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades que pueden operarse simultáneamente. **Existencia, relación y crecimiento**. Las de existencia son todos los deseos materiales y fisiológicos.

La de relación implica relaciones con otras personas y se satisfacen a través del proceso de compartir mutuamente pensamientos y sentimientos. Las necesidades de crecimiento motivan a las personas a cambiar a ellas mismas, o a su ambiente productivo o creativamente⁴⁵.

¿Qué semejanzas se advierten entre las necesidades de Alderfer y las de Maslow? A grandes rasgos, las necesidades de existencia incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las de relación se parecen a las sociales y de estima, y las de crecimiento corresponden a la autorrealización.

La teoría ERG propone que las necesidades distintas pueden operar al mismo tiempo. Por tanto, mientras que Maslow afirma que la autorrealización es importante para la gente, solamente después de que se han satisfecho otros conjuntos de necesidades, Alderfer sostiene que la gente, sobre todo la trabajadora de la sociedad posindustrial, puede motivarse a satisfacer al mismo tiempo las necesidades de existencia y de crecimiento.

Ambas tienen valor práctico en cuanto a que recuerdan a los gerentes los tipos de reforzadores o recompensas que pueden utilizarse para motivar a las personas. No importa si el gerente prefiere la pirámide de necesidades de Maslow o la versión de Alderfer, él puede motivar a las personas si les ayuda a satisfacer sus necesidades y sobre todo, si les ofrece oportunidades para crecer y auto realizarse.

⁴⁵ Obra citada: Pág. 32

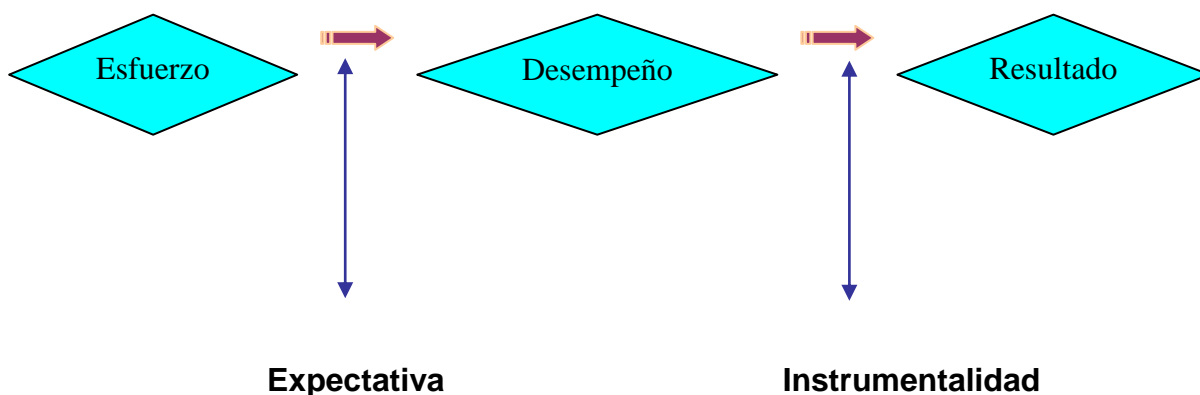
E) Teoría de las necesidades de McClelland

Este autor enfatiza entre tres tipos de necesidades: las de logro, afiliación y poder. Las necesidades de logro se caracterizan por una fuerte orientación hacia la obtención de metas y una obsesión por el éxito.

Las necesidades de afiliación reflejan un fuerte deseo de agradar a otras personas. Las personas con niveles altos de esta necesidad están más orientadas a llevarse bien con los demás y quizás menos preocupada por tener un buen desempeño elevado.

La necesidad de poder es el deseo de influir en otras personas o controlarlas. Esta necesidad puede ser una fuerza negativa llamada poder personalizado, si se expresa a través de la manipulación agresiva y la explotación de los demás. Pero la necesidad de poder también puede ser un motivo positivo llamado poder socializado, porque puede canalizarse hacia el mejoramiento constructivo de las organizaciones y sociedades.

F) Teoría de las expectativas de Vroom



De acuerdo con la **teoría de las expectativas**, los esfuerzos laborales de la persona conducen a determinado nivel de desempeño, lo que se traduce en uno o más resultados para la persona. La gente desarrolla dos creencias importantes: expectativa, que relaciona el esfuerzo con el desempeño, e instrumentalidad, que vincula desempeño y los resultados.⁴⁶

El enlace de esfuerzo desempeño “La primera creencia, la **expectativa**, es la probabilidad que percibe la gente de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar con éxito sus metas de desempeño. Una expectativa puede ser alta (de hasta 100 por ciento), como cuando un estudiante confía en que si estudia lo suficiente puede obtener una buena calificación al final. O baja (hasta e una probabilidad de 0 por ciento), como cuando se convence a un pretendiente de que la chica de sus sueños jamás saldrá con él.

Si todo lo demás permanece igual, las expectativas elevadas crean motivaciones más altas que las expectativas bajas. En los ejemplos anteriores, es más probable que el estudiante estudie para su examen que el pretendiente persiga a la chica de sus sueños, a pesar de que ambos desean los resultados respectivos.

Las expectativas pueden cambiar entre las personas, incluso en la misma situación. Por ejemplo, un gerente de ventas puede iniciar una competencia en la que el vendedor de mayor nivel se gane un viaje gratis a Hawai. En tales casos, las pocas personas de primer nivel que han tenido un buen comportamiento en el pasado se sentirán más motivadas por el concurso que las personas con un desempeño histórico promedio e inferior al promedio. La gente de rendimiento alto tendrá expectativas más elevadas, creencias más fuertes de que sus esfuerzos le ayudaran a mejorar su actuación.⁴⁷

⁴⁶ Obra Citada. Pág.32.

⁴⁷ Ídem.

Implicaciones gerenciales de la teoría de las expectativas. La teoría de las expectativas ayuda a centrarse en puntos clave de apalancamiento para influir en la motivación. Son cruciales tres implicaciones:

1. **Incrementar las expectativas.** Proporcionar un ambiente de trabajo que facilite una buena realización y establecer metas de desempeño que sean realmente alcanzables. Proporcionar capacitación, apoyo y aliento para que la gente confíe en que puede desempeñarse en el nivel que se espera de ella.
2. **Identificar resultados con valencia positiva.** Entender que desea obtener la gente de un trabajo. Pensar en que les aportan sus trabajos y que no, pero que podrían hacerlo. Considerar cómo puede variar la gente en las valencias que ella asigna a los resultados. Conocer las teorías de las necesidades de motivación, que se estudian en la siguiente sección, y sus implicaciones para la identificación de resultados importantes.
3. **Orientar el desempeño instrumental hacia resultados positivos.** Asegurarse de que al buen desempeño siga el reconocimiento y elogio personal, análisis favorables, incrementos de sueldo y otros resultados positivos. Además, garantizar que trabajar duro y hacer las cosas bien tendrán tan pocos resultados negativos como sea posible.

****Teoría de las expectativas:** Teoría que propone que la gente se comportará con base en la probabilidad percibida de que su esfuerzo los conducirá a un cierto resultado y que tanto valoren dicho resultado

****Expectativa:** Percepción de los empleados de la probabilidad de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar sus metas de desempeño.

****Resultado:** Consecuencia que recibe una persona por su desempeño.

****Instrumentalidad:** Posibilidad percibida de que al desempeño seguirá un resultado particular.

****Valencia:** El valor que tiene un resultado para la persona que lo contempla.

G) SISTEMA DE RECOMPENSAS

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones poseen un sistema de recompensas, el cual según Chiavenato, Idalberto incluye “El paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios”.⁴⁸

Según Werther, William. “Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”. (Sueldos, Salarios, prestaciones etc.)⁴⁹

Existen diferentes sistemas de recompensas, los cuales se definen a continuación:

- **Curvas de madurez.**

Se da en los casos en que un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo, suele encontrar que solo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Las empresas clasifican a los empleados de acuerdo a la preparación académica y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más bajo, y a si sucesivamente.

- **Aumentos por méritos.**

Concebido a los empleados de acuerdo a la evaluación de su desempeño.

- **Compensación por conocimientos especializados.**

Constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que

⁴⁸ Obra Citada. Pág.26.

⁴⁹ Werther, William. Administración de Personal. México.Mc Graw Hill.Cuarta Edición.1999.Pág.98.

desempeña, logrando de esta manera disminuir las de ausentismo y la rotación de personal.

- **Incentivos no financieros.**

Son incentivos no monetarios y que equivale a un pagó por especies como por ejemplo días especiales de vacación con goce de sueldo, placas conmemorativas, objetos decorativos, incremento en el nivel de responsabilidad. El sistema de recompensas considera los salarios, vacaciones, ascensos y adicionalmente, garantía de estabilidad en el cargo, disposiciones que llevan a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

- **Relación con el puesto y adecuación Persona-Puesto**

La relación con el puesto es el fundamento de la administración efectiva de los recursos humanos, y exige que todas las decisiones de empleo se basen en los requisitos de un puesto: es decir, los criterios que se utilizan para contratar, evaluar, ascender y recompensar a la gente; deben estar vinculados directamente con los puestos que se desempeñan.⁵⁰

H) RELACIONES INTERPERSONALES

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Cuando las relaciones interpersonales se dañan en una organización, surge el conflicto y este tiene que solucionarse lo más pronto que sea posible para no afectar el desempeño en los trabajadores.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar.⁵¹ Siempre de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe

⁵⁰ Obra Citada. Pág. 36.

⁵¹ Obra Citada. Pág.26.

recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus técnicas opuestas como desacuerdo, desaprobación, decisión, divergencia, incongruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto.

El conflicto es la condición general del mundo animal, por lo que un propósito de la administración debe ser crear condiciones o situación en el que el conflicto es parte integrante de la vida empresarial pueda ser controlada y dirigida hacia canales útiles y productivos para que existan buenas relaciones entre el personal.

I) CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Es un sistema para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinados con una base de sistemas socio-técnicos de enfoques de la administración.

La calidad de vida en el trabajo, ha recibido un respaldo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio promisorio para hacer frente a la productividad. Los trabajadores también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo.

La calidad de vida en el trabajo es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinando con una base de sistemas sociotécnicos de enfoques de la administración.⁵²

La calidad de vida del trabajo en acción.

En el desarrollo de un programa de calidad de vida en el trabajo generalmente se toman ciertas medidas. Por lo general se forma un comité directivo integrado por los trabajadores y la administración, además de un especialista en calidad de vida en el trabajo "staff", que tiene a su cargo encontrar formas de mejorar la dignidad, el

⁵² Obra Citada. Pág.32.

atractivo y la productividad de los puestos mediante el enriquecimiento y el rediseño de los mismos.

Se piensa que es muy importante la participación de los trabajadores y de sus sindicatos (si la empresa está sindicalizada) en el esfuerzo, no sólo debido a que se ejercita la democracia industrial sino también a la gran ventaja práctica que ofrece.

Los empleados son los que están en mejor posición para identificar lo que enriquecería su puesto de trabajo y, les permitiría incrementar su productividad.

La técnica de calidad de vida en el trabajo típica tiende a solucionar el problema de muchos casos de enriquecimiento del puesto en que, por error, no se les pregunta a los empleados qué haría más interesante su trabajo.

J) LIDERAZGO

El liderazgo se desarrolla en todas las fases del proceso administrativo; sin embargo, es más importante en la función de dirección, que es donde el gerente dirige e influye en las actividades de los subordinados para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo.

1. CONCEPTO

Según Stoner “El liderazgo involucra a otras personas quienes son empleados o seguidores; los cuales ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes”.⁵³

Para Koontz y Weihrich, “El liderazgo es influencia, es decir; el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.⁵⁴

⁵³ Stoner, James. Administración. México. Prentice Hall. 1996. Pág. 198.

⁵⁴ Obra Citada. Pág.32.

Según Robbins, Stephen, “Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas”.⁵⁵

2. IMPORTANCIA

La importancia se puede visualizar cuando las personas manifiestan su liderazgo y que las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo:

- Ambición y energía
- El deseo de ser líder
- Honestidad e integridad
- Confianza en uno mismo
- Inteligencia
- Conocimiento adecuado para el puesto

Si estos rasgos son naturales en una persona se puede hablar de un buen liderazgo y fácil manejo para dirigir y coordinar personal que puede alcanzar las metas y los planes propuestos.

3. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Todo grupo de personas que brindan un máximo rendimiento tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo.

Esta característica está integrada por cuatro componentes importantes los cuales son:

- Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- Capacidad para inspirar.

⁵⁵ Obra Citada. Pág.30.

- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

4. CARÁCTERISTICAS.

a) Inteligencia práctica. Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlos.

b) Madurez social. La posee aquella persona que ni la derrota la anula, ni el triunfo la excita para complacerse en él.

c) Motivación interna. El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal sino por su propia tensión interna.

d) Actividad de Relaciones humanas. El líder sabe tratar a cada cual como lo necesita no da un trato igual a todos en lo accidental.

5. ESTILOS DE LIDERAZGO

Según Stoner, los estilos de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influir a los trabajadores.⁵⁶

Estilos de liderazgo, basados en el uso de autoridad:

- Líder **Autocrático**, impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- Líder **Democrático** o **participativo**, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta la participación. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el

⁵⁶ Obra Citada. Pág.47.

consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

- Líder liberal o de **“Rienda suelta”** hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlos, concibe su funcionamiento como de apoyo a las operaciones de sus subordinados.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación, ya que un Administrador puede ser sumamente Autocrático en una emergencia y Democrático en situaciones contrarias.

K) COMUNICACIÓN

1. CONCEPTO

Para Gibson, James L. “Comunicación es la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales”.⁵⁷

Para Bateman & Snell. “La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra, a través de uso de símbolos compartidos “. ⁵⁸

Toda comunicación necesita al menos dos personas: La que envía el mensaje y la que lo recibe.

La comunicación se realiza a través de un proceso que comprende cinco pasos.

- Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal.

⁵⁷ Obra Citada. Pág. 16.

⁵⁸ Obra Citada. Pág. 32.

- Canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de un mensaje entre puntos físicamente distantes.
- Receptor o codificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje.
- Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

2. IMPORTANCIA

La comunicación es importante en el clima de la organización, ya que el ambiente de trabajo se convierte en un ambiente de armonía y satisfacción para todo el personal. Ya que la importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando.

Esto significa que los conflictos que se dan en una organización son causados por la falta de comunicación que existe entre los mismos trabajadores y jefes trayendo como resultado deficiencias en el desempeño de sus labores, es por ello que en la comunicación debe darse una transferencia y comprensión del significado para la cual deben haber por lo menos dos partes (emisor-receptor), una encargada de transmitir información ya sea verbal o escrita(emisor) y otra que se encargue de recibirla y poder comprender sus ideas pensamientos (receptor).

3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y en las organizaciones:

Control. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir.⁵⁹

⁵⁹ Obra Citada. Pág.30.

Motivación. La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados que es lo que hay que hacer que también lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño inadecuado.

Expresión emocional. La comunicación que se da en el grupo es el mecanismo fundamental para que se muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción; por lo tanto, brinda una vía para la expresión de emociones y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Información. La última función de la comunicación se relaciona con el hecho de que facilita la toma de dediciones.

4. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Se debe tener mucho cuidado en las barreras y fallas de la comunicación, ya que éstas contribuyen a generar un mal ambiente de trabajo.⁶⁰

Las barreras y fallas de la comunicación son:

- Falta de planeación.

Pocas veces la buena comunicación es resultado de la casualidad. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje. Aun así, explicar las razones por las que se da una orden, seleccionar el canal apropiado y escoger el momento adecuado puede mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

- Suposiciones no aclaradas.

Existen suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes pero con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia.

⁶⁰ Obra Citada. Pág.32.

- Distorsiones semánticas.

Otra barrera a la comunicación eficaz es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental.

- Mensaje mal expresado.

A pesar de lo clara que puede estar la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras haya omisiones, incoherencias, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases lugares comunes, jerga innecesaria y una capacidad de clarificar las implicaciones del mismo. Esta falta de claridad y precisión que puede ser costosa se puede evitar poniendo más cuidado al codificar el mensaje.

- Pérdida por transmisión y retención deficientes.

En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje, paulatinamente pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave. Por lo tanto resulta obvia la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales. Por ello es que con frecuencia las compañías usan más de un mismo canal para comunicar el mismo mensaje.

- Falta de atención y evaluación prematura.

Una tendencia común es juzgar, aprobar, o desaprobar lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de la persona que habla. Sin embargo, escuchar sin apresurarse a formar criterios permite que toda la empresa sea eficaz y eficiente.

- Comunicación impersonal.

La comunicación eficaz es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza.

L) CULTURA ORGANIZACIONAL

1. CONCEPTO

Según Stoner, James La cultura ha sido un concepto importante, desde hace mucho tiempo, para entender a las sociedades y los grupos humanos.⁶¹

Cultura: es una compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembros de una sociedad concreta.

Cultura organizacional: es una serie de entendidos importante, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.

Según Robbins "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.⁶²

2. IMPORTANCIA

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada para bien, si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

⁶¹ Obra Citada. Pág.47.

⁶² Obra Citada. Pág.32.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

3. CARACTERÍSTICAS.

Entre las características principales, se pueden mencionar:

Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.

El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

4. DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional: el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. **Cultura organizacional:** es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

El presente capítulo contiene la investigación de campo, su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; finalmente se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, tiene como propósito fundamental evaluar los elementos o componentes que forman parte del clima organizacional, por medio de los cuales se conocieron las circunstancias o condiciones en las cuales los empleados realizan sus actividades. De esta forma se obtuvo la información que permitió analizar el ambiente laboral que se vive en dicha institución, la cual servirá de base para realizar una propuesta para fortalecer el clima organizacional que contribuya al desempeño laboral y desde luego a mejorar continuamente los servicios ofrecidos a los usuarios de la Alcaldía.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Se obtuvo de la jefatura del departamento de Recursos Humanos la autorización para la realización del trabajo de graduación sobre una “Propuesta de Fortalecimiento del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla”, el cual fue orientado al personal que laboran en dicha institución, con el propósito de recopilar información valiosa para el desarrollo de la investigación.

2. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información entre ellos están:

falta de cooperación por parte de algunos empleados, quienes se mostraron reacios a participar en las encuestas, aparte que hubo cierto temor en responder de forma objetiva; no podemos determinar la causas que llevaron a obtener tan poca colaboración. Lo cual fue una limitación sensible para alcanzar mayores logros en nuestra investigación. En consecuencia los resultados reflejan un ambiente distinto al que se pudo observar cuando se realizó la investigación; por otra parte hubo dificultad en el llenado del cuestionario ya que varios empleados perdieron el formulario, lo que provocó pérdida de tiempo e interferencias. Sin embargo, se les proporcionó un nuevo formulario con el propósito de realizar una investigación con mayor credibilidad. Por lo antes expuesto no se pudo cumplir con las fechas propuestas en el cronograma de actividades.

C. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Determinar en que condición se encuentra la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en cuanto al clima organizacional, para así proporcionar lineamientos que mejoren dicho clima.

b) Objetivos Específicos

1. Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la institución investigada, tomando como base la información obtenida a través de los instrumentos de investigación utilizados.
3. Contar con un diagnóstico estratégico de la problemática encontrada en la Alcaldía, con la finalidad de proponer alternativas de solución a través de una propuesta de fortalecimiento de clima organizacional en la institución.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó para la investigación fue el método científico, debido a que este tiene las características como la ciencia de ser objetivo, progresivo y auto correctivo; es así como se desarrolló el sistema conceptual, se presentó el sistema de hipótesis se identificaron y sometieron a prueba de medición las variables.

Para la realización del diagnóstico se utilizó el método deductivo.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó fue de tipo correlacional; por lo que se pudo identificar los elementos que inciden en el clima organizacional y como estos están relacionados, con el rendimiento de los empleados y el desempeño laboral.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizó dos fuentes de información para la recolección de los datos.

a) Primarias

Se refiere a la investigación de campo la cual permitió recopilar información básica sobre el clima organizacional, a través de encuestas distribuidas en las diferentes áreas de la institución y entrevistas dirigidas a algunas jefaturas, al igual que la observación que se llevó a cabo en las instalaciones de la institución.

b) Secundarias

Esta se refiere a la información recolectada por medio de libros de texto, trabajos de graduación, revistas, Internet, etc.; la cual sirvió para ampliar cada uno de los elementos relacionados con el tema en estudio.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos, que se utilizaron para la realización de esta investigación fueron:

a) ENTREVISTA

Esta fue dirigida a las jefaturas de la institución, mediante preguntas hechas de forma oral, como un breve diagnóstico para tener una idea general sobre el ambiente en que se desarrollan las labores.

b) ENCUESTA

Se realizó para obtener información de la población objeto de estudio, es decir al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el instrumento a utilizar fue el cuestionario estructurado en preguntas abiertas y cerradas.

c) OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta se realizó por medio de visitas a las instalaciones de la Alcaldía, para obtener información de primera mano acerca de cómo se toman decisiones, de cómo se prestan los servicios, de qué mejoras podrían hacerseles, y otros aspectos importantes.

d) PRUEBA PILOTO

Sirvió para realizar un análisis preliminar de lo que opinan los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, encuestándose al 15% aproximadamente de la muestra en estudio; obteniéndose la colaboración espontánea

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**a) UNIVERSO**

Los 754 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla (dato proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos) constituyen el universo o unidad de análisis en las que se desarrollará la presente investigación.

b) MUESTRA

Para investigar el problema en estudio se dispuso del diseño de una muestra de 93 empleados que laboran en la Alcaldía; haciéndose uso del método estadístico para realizar investigaciones completa, la cual se define como una parte de la población

para conocer las variables objeto de estudio y para determinar a quiénes y a cuántos sujetos de estudio se aplicará el sujeto de recolección de datos seleccionados.

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

EN DONDE

Z: Margen de confiabilidad de 95% (valor estándar de 1.96)

N: Universo o Población

P: probabilidad que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q: Probabilidad que el evento no ocurra (1-P)

E: Margen de error

N: Tamaño de la muestra

N-1: Factor de corrección por finitud⁶³

CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA EMPLEADOS

Se tienen 754 empleados divididos así:

Nivel Gerencial 34

Nivel operativo 720

(Secretarias, Cajeras, Asistentes, Auxiliares, Auxiliares de Archivo, Mensajeros etc.)

Datos conocidos para determinar el tamaño de la muestra.

N: 720

Z: 1.96

P: 0.50

Q: 0.50

E: 0.07

⁶³ Bonilla, Gildalberto. Como Hacer una Tesis de Graduación. El Salvador. UCA Editores. 1998. Pág. 129.

FÓRMULA

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (720)}{(0.07)^2 (720 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (720)}{(0.0049) (719) + (3.8416)}$$

$$n = \frac{691.488}{3.5231 + 3.8416}$$

$$n = \frac{691.488}{7.4647}$$

$$n = 92.634399$$

$$n = 93 \text{ Empleados.}$$

El cálculo de la muestra dejó a 93 empleados de los 754 que laboran en la Alcaldía.

6. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En esta fase se recolectaron y se procesaron los datos que se obtuvieron de los cuestionarios, así como de la observación directa con la finalidad de ordenar, tabular y evaluar los datos obtenidos para su posterior análisis e interpretación.

7. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para recolectar la información se utilizaron encuestas, entrevistas y la observación, la cual fue procesada en cuadros de doble entrada que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas; se tomó como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada uno de las alternativas contestadas por cada encuestado.

Con el cuadro de variaciones se procedió a desarrollar la gráfica con la cual se pretende reflejar de manera más fácil y comprensible la información y a la vez se tomó en cuenta los datos obtenidos a través de la observación.

La tabulación e interpretación de datos contribuyó a realizar el diagnóstico en la institución con respecto al ambiente laboral que prevalece en la misma, y sobre esta base, posteriormente desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar el clima de la organización.

8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta No.1

¿Conoce usted cómo está organizado el departamento donde labora?

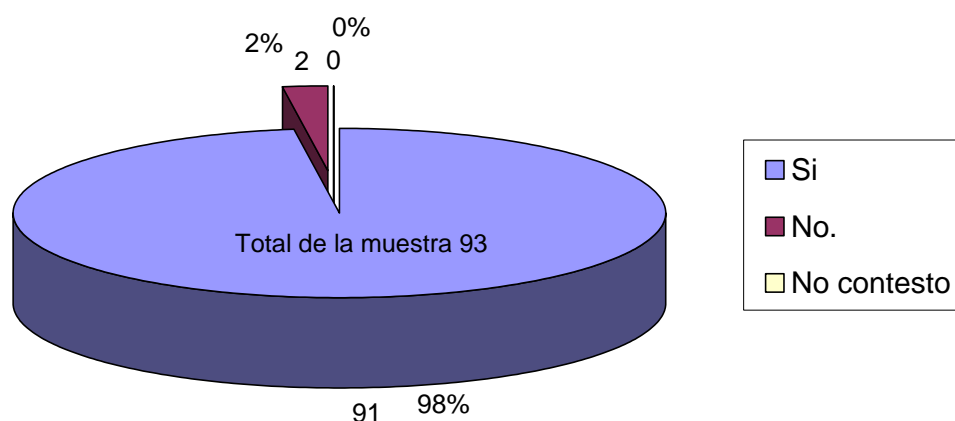
Objetivo:

Saber si los empleados conocen cómo está estructurada la unidad organizacional donde laboran.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	98
No	2	2
No Contestó	0	0
Total	93	100%

Organización del Departamento



Comentario: De acuerdo a las cifras mostradas, los empleados saben como está organizado el departamento donde desarrollan sus actividades, lo que facilita el desempeño de sus funciones.

Pregunta No. 2

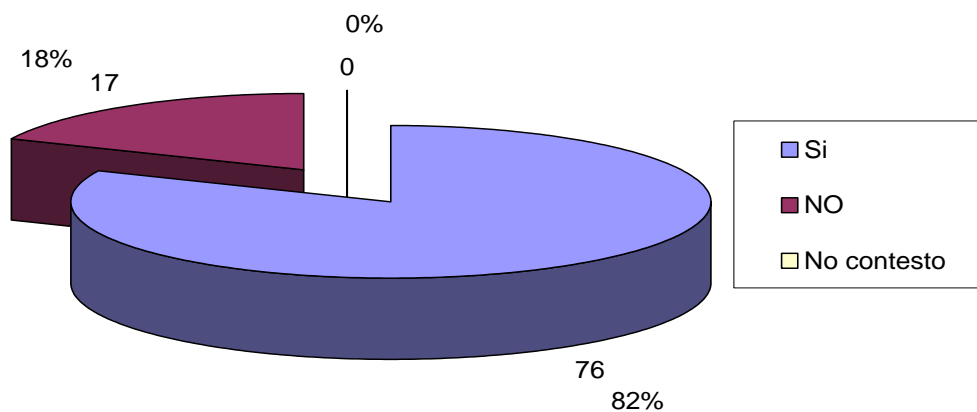
¿Conoce la Misión institucional?

Objetivo:

Determinar si los empleados saben cuál es la misión de la institución y si están identificados con ella.

Cuadro No 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	82
No	17	18
No Contestó	0	0
Total	93	100%

Conocimiento de la misión

Comentario: La mayoría de los empleados identifican la misión institucional, lo cual posibilita la compatibilidad de los intereses personales con los intereses institucionales.

Pregunta No. 3

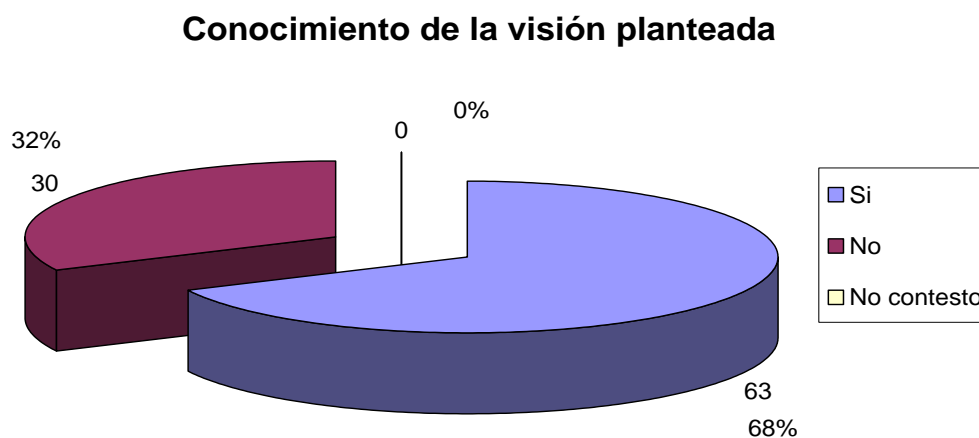
¿Conoce la visión que la institución se ha planteado?

Objetivo:

Investigar si el personal identifica la visión que la organización ha proyectado.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	68
No	30	32
No contestó	0	0
Total	93	100%



Comentario: Un porcentaje mayoritario de las personas encuestadas manifestaron conocer la visión empresarial; sin embargo, un porcentaje significativo, (32%), expresó no saber de ella, lo cual dificulta la puesta en marcha de las proyecciones.

Pregunta No. 4

¿Se identifica con los objetivos de la institución?

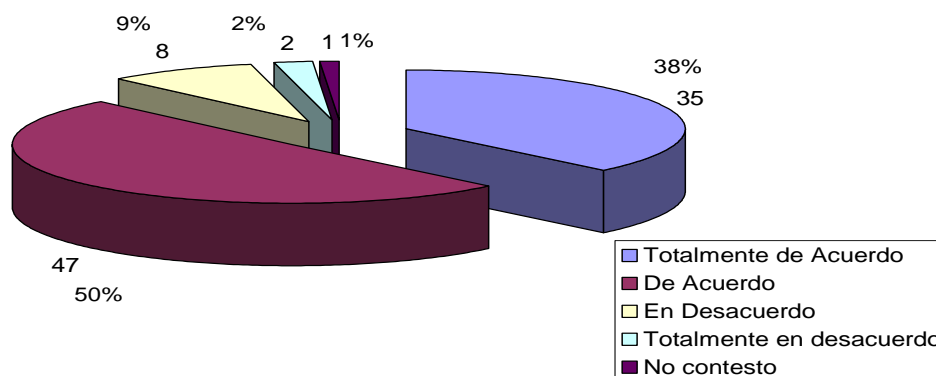
Objetivo:

Determinar si los empleados reconocen los objetivos institucionales y el grado de compromiso con el logro de los mismos.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	35	38
De Acuerdo	47	50
En Desacuerdo	8	9
Totalmente en desacuerdo	2	2
No contestó	1	1
Total	93	100%

Identificación de los objetivos.



Comentario: Al analizar las cifras mostradas se puede afirmar que un alto porcentaje de los empleados están comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales.

Pregunta No. 5

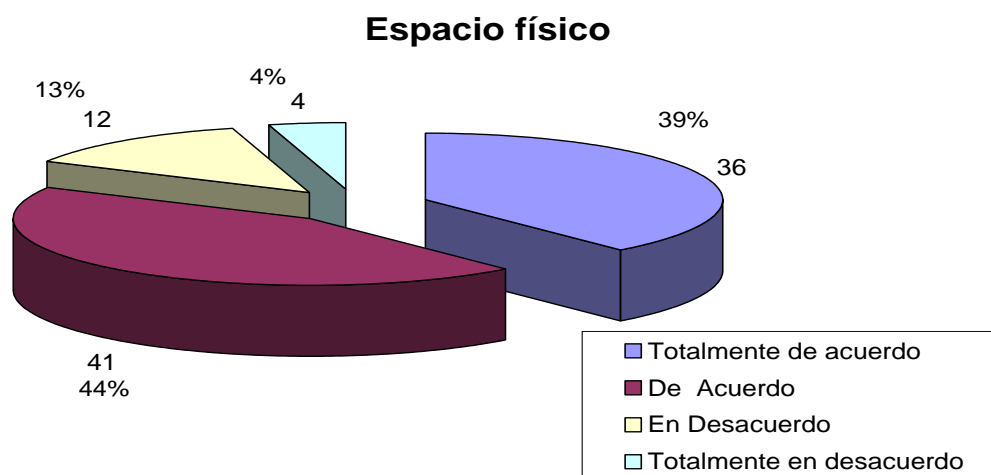
¿Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

Objetivo:

Evaluar las condiciones de trabajo en que desarrollan las actividades los empleados que laboran en esta institución.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	39.00
De Acuerdo	41	44.00
En Desacuerdo	12	13.00
Totalmente en desacuerdo	4	4.00
Total	93	100%



Comentario: Los términos porcentuales (83%) muestran que la mayoría de los empleados cuentan con espacios físicos adecuados para el desarrollo de sus labores.

Pregunta No. 6

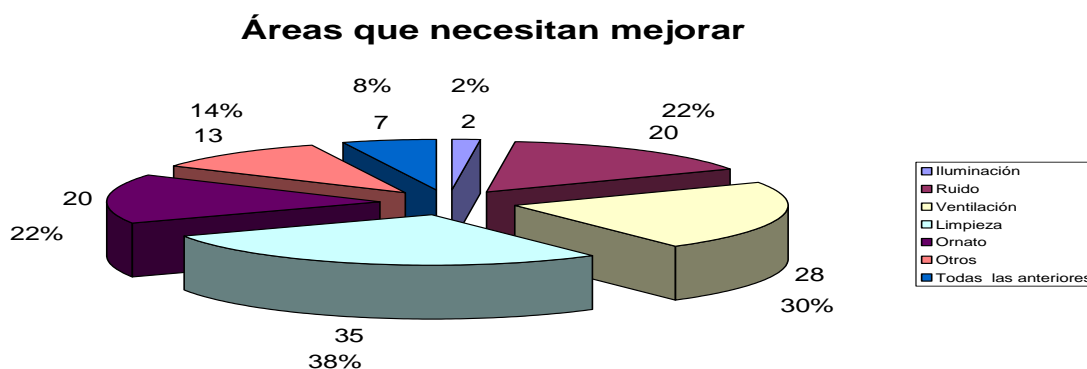
¿Cuáles de los factores ambientales que se muestran a continuación considera que se podrían mejorar?

Objetivo:

Identificar los componentes ambientales que podrían ser objeto de mejoras para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Iluminación	2	2
Ruido	20	22
Ventilación	28	30
Limpieza	35	38
Ornato	20	22
Otros	13	14
Todas las anteriores	7	8



Comentario: Los resultados muestran que los factores ambientales que más afectan la realización de las labores, en su orden, son la limpieza, la ventilación, el ruido y el ornato.

Pregunta No. 7

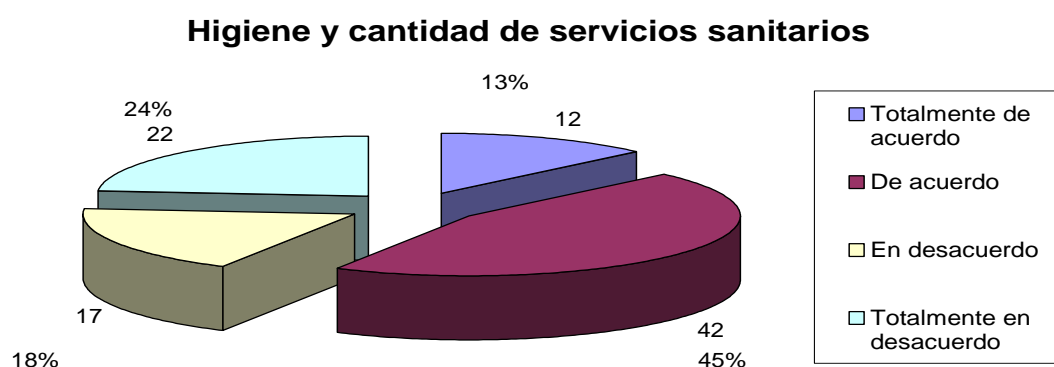
¿A su parecer los servicios sanitarios son limpios y la cantidad de ellos es la adecuada?

Objetivo:

Evaluar si los servicios sanitarios cumplen con los estándares de higiene que los empleados demandan.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	13
De acuerdo	42	45
En desacuerdo	17	18
Totalmente en desacuerdo	22	24
Total	93	100%



Comentario: Según los datos obtenidos, el 58% del personal encuestado acepta las condiciones de limpieza de los servicios sanitarios; sin embargo, el 42% se mostró inconforme con los aspectos higiénicos de dicho servicio.

Pregunta No. 8

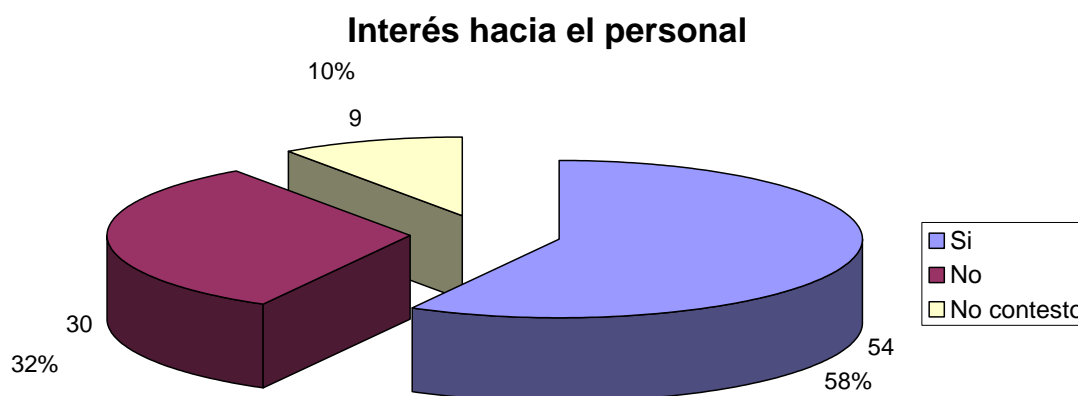
¿La institución se preocupa por mantener la motivación del personal por el desarrollo del trabajo?

Objetivo:

Establecer si la institución se preocupa por mantener el interés del empleado por el trabajo que realiza.

Cuadro No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	58
No	30	32
No contestó	9	10
Total	93	100%



Comentario: Solamente el 58% manifestó mantener un grado de interés aceptable por el desarrollo de sus labores. Hay un porcentaje significativo del 42% que no muestra mayor motivación en su puesto de trabajo.

Pregunta No. 9

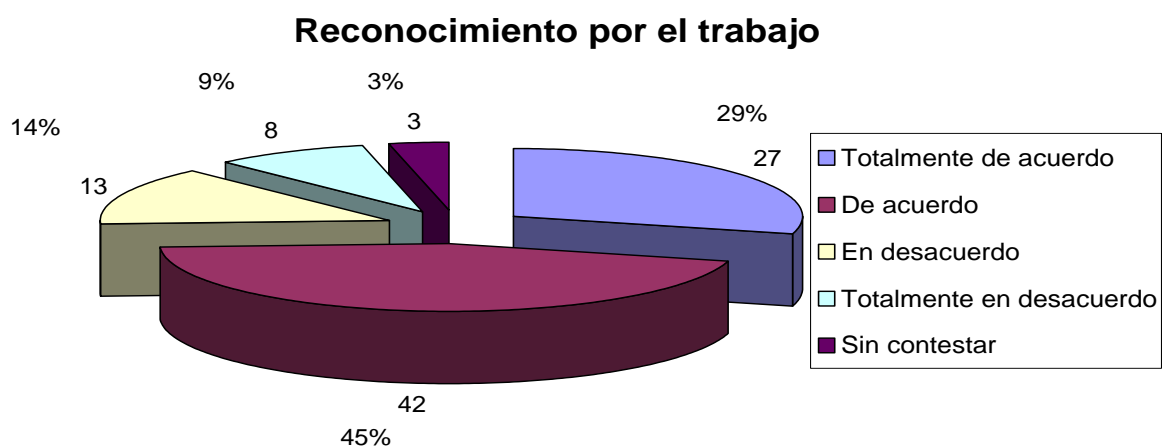
¿Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las tareas?

Objetivo:

Identificar si los empleados perciben que su trabajo es valorado y reconocido adecuadamente por sus superiores.

Cuadro No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	29
De acuerdo	42	45
En desacuerdo	13	14
Totalmente en desacuerdo	8	9
No contestó	3	3
Total	93	100%



Comentario: El cuadro refleja que la mayoría de los empleados perciben que su trabajo es reconocido por sus superiores. Habría que tomar en consideración la opinión del 23% del personal encuestado que manifiesta no ser tomados en cuenta.

Pregunta No. 10

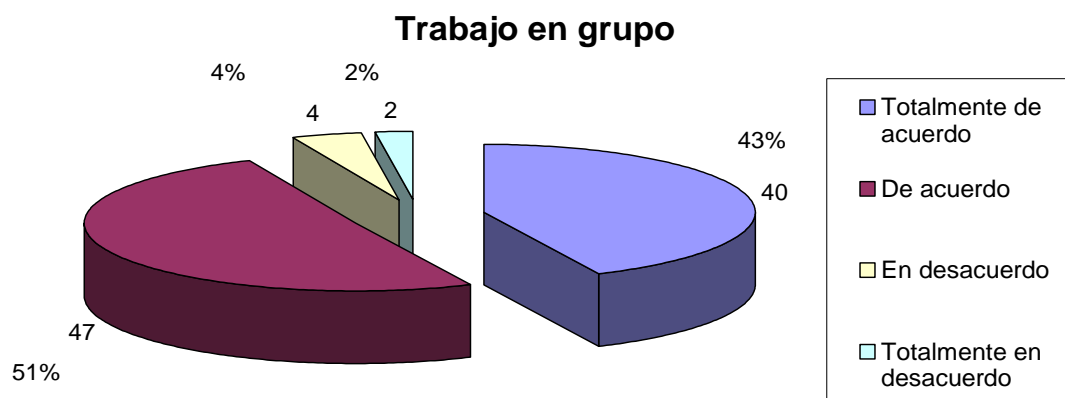
¿Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros?

Objetivo:

Establecer si los empleados se sienten bien trabajando en equipo

Cuadro No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	40	43
De acuerdo	47	51
En desacuerdo	4	4
Totalmente en desacuerdo	2	2
Total	93	100%



Comentario: Los empleados expresan sentirse muy satisfechos de trabajar en equipo, lo cual es muy positivo para lograr un ambiente de armonía y eficiencia en el trabajo.

Pregunta No. 11

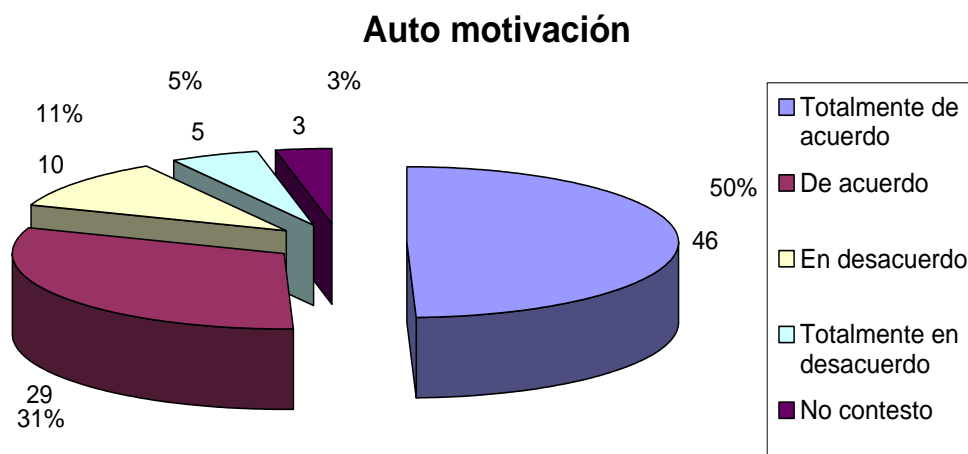
¿Usted posee auto motivación para desempeñar con eficiencia su trabajo?

Objetivo:

Determinar el grado de interés auto generado por el empleado.

Cuadro No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	50
De acuerdo	29	31
En desacuerdo	10	11
Totalmente en desacuerdo	5	5
No contestó	3	3
Total	93	100%



Comentario: La información obtenida muestra que los empleados tratan de generar su propia auto motivación, independientemente de otros factores que inciden en el grado de interés demostrado por el trabajo.

Pregunta No. 12

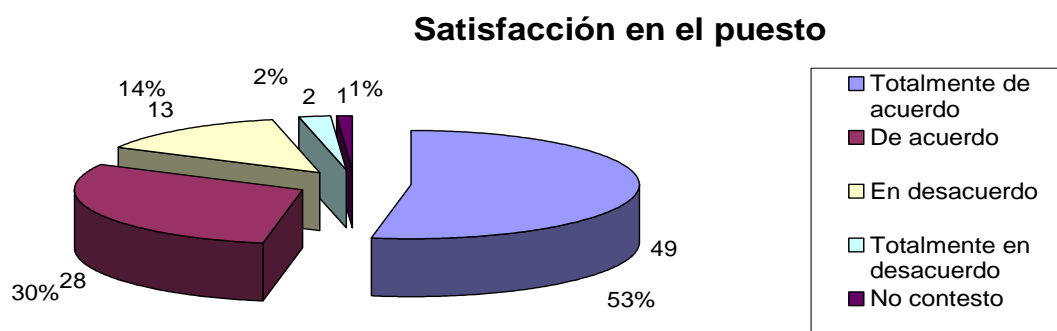
¿Usted se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo:

Identificar si los colaboradores se sienten complacidos con la asignación de sus labores.

Cuadro No.12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	49	53
De acuerdo	28	30
En desacuerdo	13	14
Totalmente en desacuerdo	2	2
No contestó	1	1
Total	93	100%



Comentario: Una mayoría representativa expresó estar de acuerdo con la carga de trabajo asignada; esto es un indicador, entre otros, de que se ha hecho una eficiente distribución del trabajo.

Pregunta No. 13

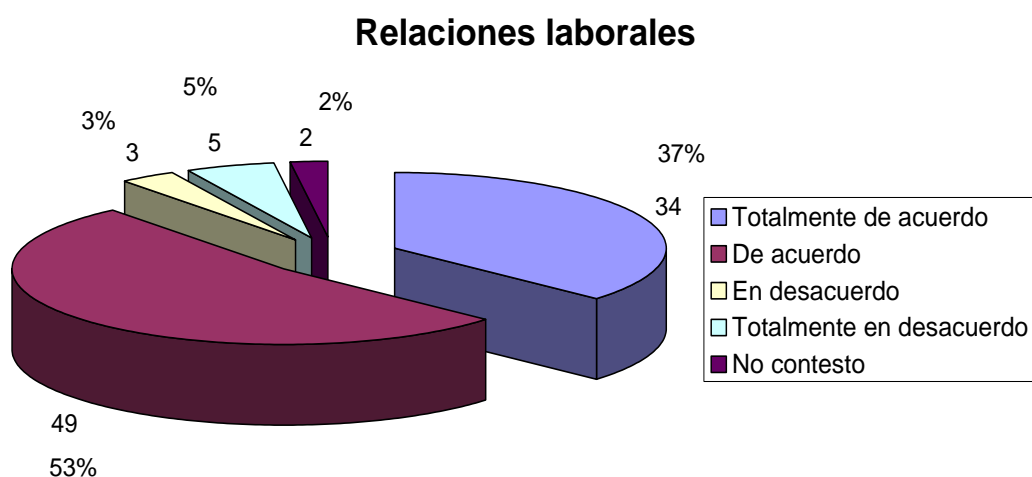
¿Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad?

Objetivo:

Determinar si existe un ambiente de armonía entre los empleados y entre éstos y sus superiores.

Cuadro No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	37
De acuerdo	49	53
En desacuerdo	3	3
Totalmente en desacuerdo	5	5
No contestó	2	2
Total	93	100%



Comentario: Las cifras obtenidas demuestran que la interrelación entre los empleados es satisfactoria, prevaleciendo el respeto y la lealtad.

Pregunta No. 14

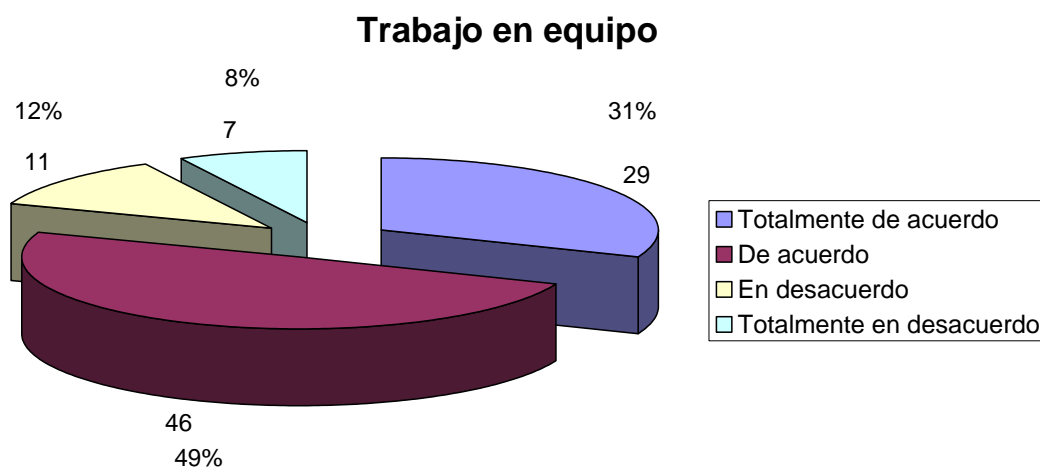
¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?

Objetivo:

Identificar si en la institución se promueve el trabajo en equipo.

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	31
De acuerdo	46	49
En desacuerdo	11	12
Totalmente en desacuerdo	7	8
No contestó	-	-
Total	93	100%



Comentario: El 80% de las personas encuestadas opina que se fomenta el trabajo en equipo, afirmando que la institución se interesa en crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros se involucre en el desarrollo de un trabajo eficiente.

Pregunta No. 15

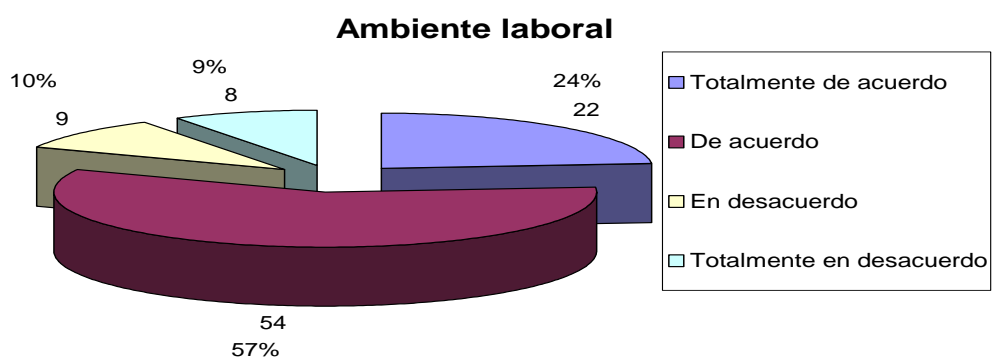
¿Se ha establecido en la organización un ambiente grato y de armonía entre sus compañeros?

Objetivo:

Establecer el grado de confianza y respeto que tienen los empleados dentro de la institución.

Cuadro No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	24
De acuerdo	54	57
En desacuerdo	9	10
Totalmente en desacuerdo	8	9
No contestó	0	0
Total	93	100%



Comentario: Las estadísticas reflejan que el 81% de las personas encuestadas respondieron estar de acuerdo en la existencia de un ambiente agradable y de armonía entre los empleados, lo cual favorece el desarrollo de un trabajo satisfactorio.

Pregunta No. 16

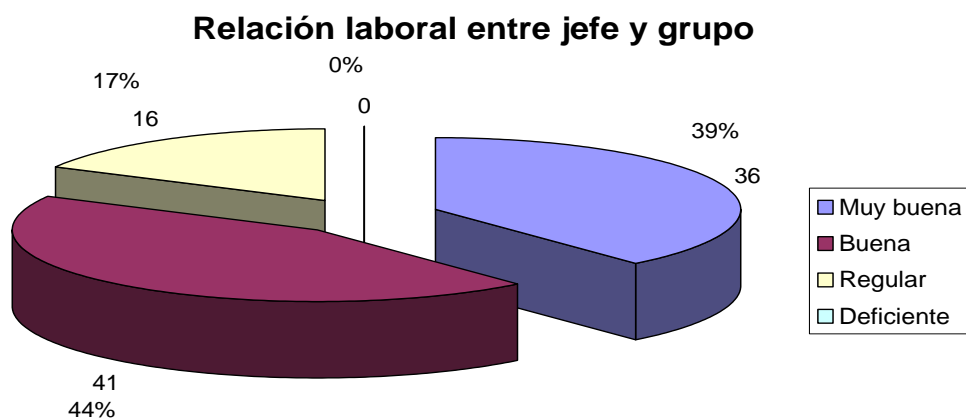
¿Cómo califica la relación laboral entre el jefe inmediato y su grupo de trabajo?

Objetivo:

Establecer la percepción que los empleados tienen sobre el trato que les brinda su jefe.

Cuadro No. 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	36	39
Buena	41	44
Regular	16	17
Deficiente	0	0
Total	93	100%



Comentario: El 83% de los empleados opinó que el trato que les brinda su jefe es adecuado para la realización de los deberes y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo.

Pregunta No. 17

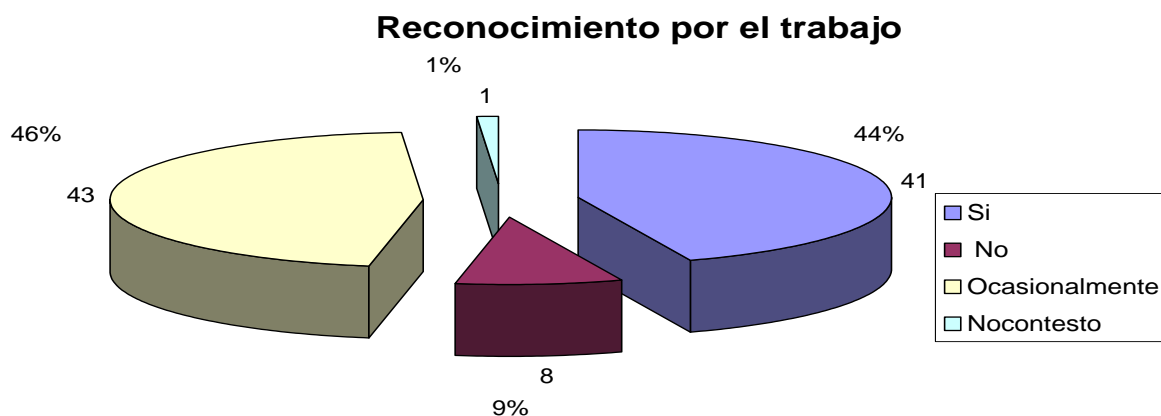
¿Considera usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo:

Establecer la percepción que tienen los jefes sobre las competencias que los subalternos demuestran en la realización del trabajo.

Cuadro No. 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	44
No	8	9
Ocasionalmente	43	46
No Contestó	1	1
Total	93	100%



Comentario: El 55% de los empleados encuestados expresaron su insatisfacción con respecto a la valoración de sus habilidades y destrezas de parte de la jefatura; el resto de las personas han mostrado conformidad con la actuación de sus superiores en ese sentido.

Pregunta No. 18

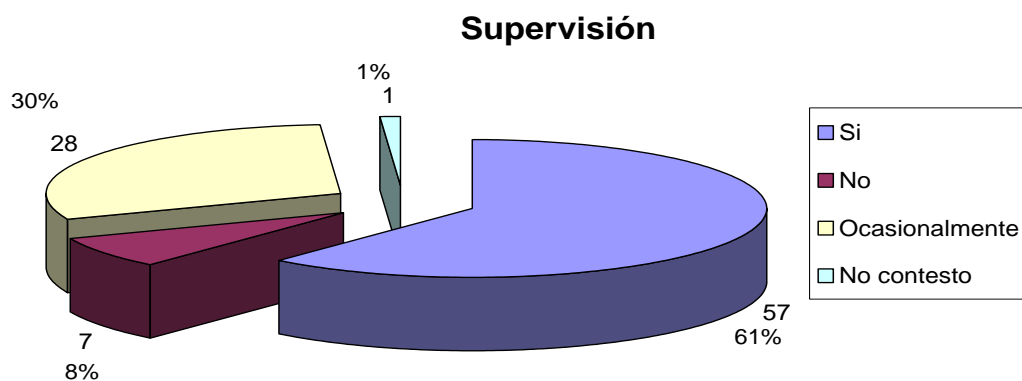
¿Cree que su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Objetivo:

Identificar el liderazgo que existen dentro de la institución.

Cuadro No. 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	61
No	7	8
Ocasionalmente	28	30
No contestó	1	1
Total	93	100%



Comentario: La información obtenida refleja que el 61% de los encuestados expresan que los jefes tienen capacidad para conducir el trabajo; el porcentaje restante considera que hace falta idoneidad para influir sistemáticamente en los grupos de trabajo.

Pregunta No. 19

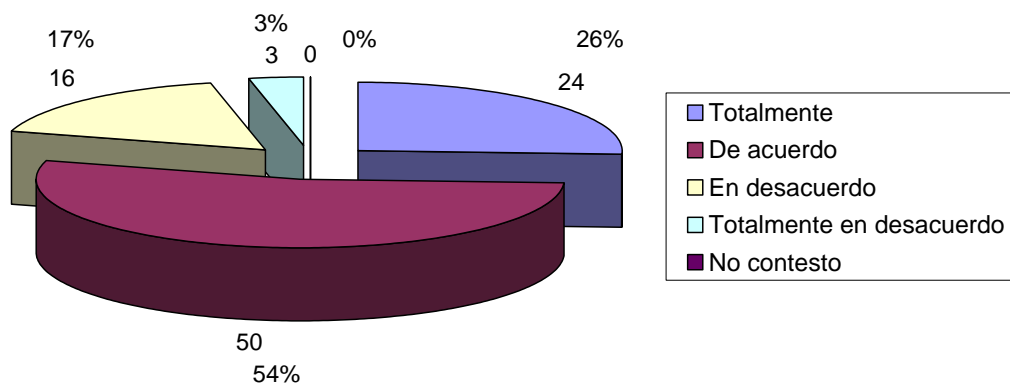
¿La Supervisión ejercida por su Jefe de trabajo es la adecuada?

Objetivo:

Determinar si el sistema de supervisión y control ejercido por los jefes es adecuado.

Cuadro No. 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje.
Totalmente de acuerdo	24	26
De acuerdo	50	54
En desacuerdo	16	17
Totalmente en desacuerdo	3	3
No contestó	-	-
Total	93	100%

Adecuada supervisión

Comentario: Al observar los datos obtenidos se pudo determinar que el 80% de los empleados opina que la supervisión que realizan los jefes es adecuada; por lo que se puede afirmar que los jefes ejercen un nivel aceptable de coordinación del trabajo.

Pregunta No. 20

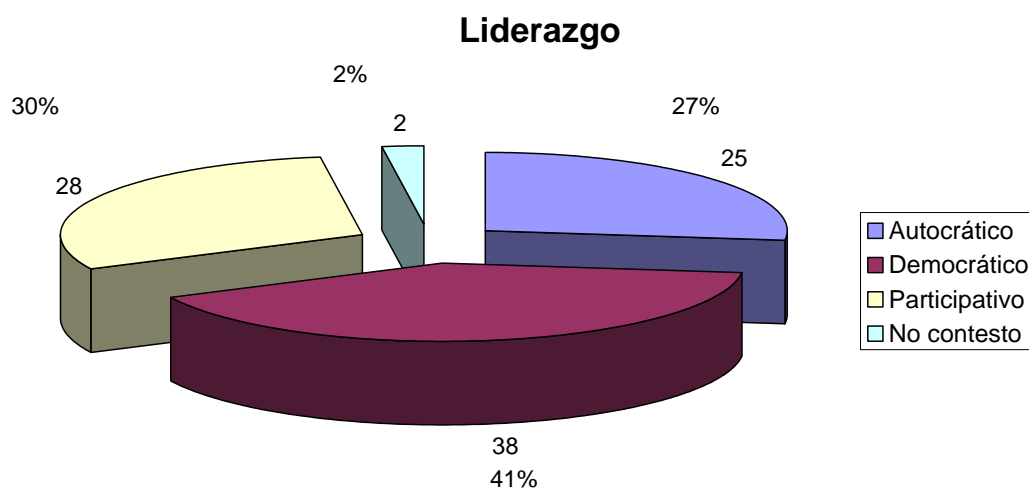
A su criterio, ¿Qué tipo de líder es su jefe inmediato?

Objetivo:

Establecer el tipo de liderazgo que existe en la organización.

Cuadro No. 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	25	27
Democrático	38	41
Participativo	28	30
No contestó	2	2
Total	93	100%



Comentario: El 71% de las personas encuestadas consideran que se ejerce un liderazgo adecuado; sin embargo, habrá que tomar en cuenta que existen áreas en las que el liderazgo muestra algunas carencias que dificultan el normal desarrollo del trabajo.

Pregunta No. 21

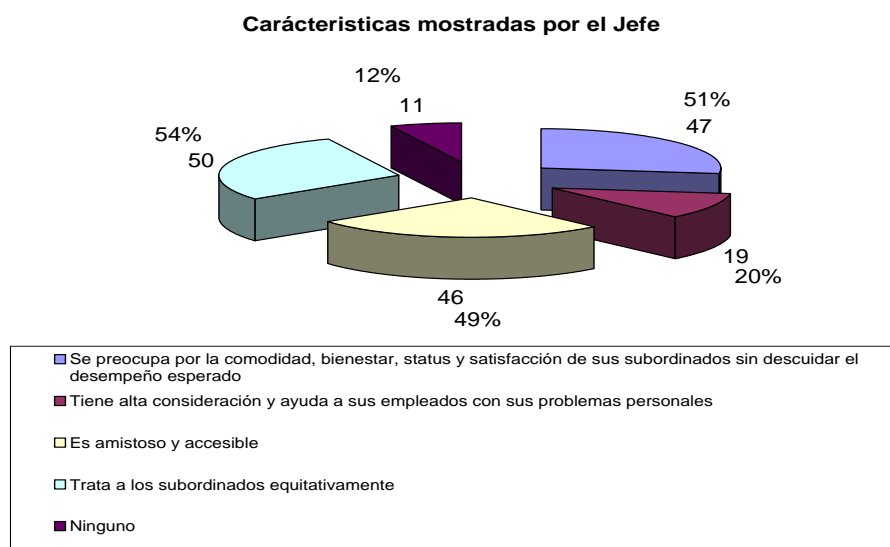
¿Indique cuáles de las siguientes características muestra su jefe inmediato?

Objetivo:

Identificar los factores predominantes que caracterizan a las jefaturas de la institución.

Cuadro No. 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se preocupa por la comodidad, bienestar, status y satisfacción de sus subordinados sin descuidar el desempeño esperado	47	51
Tiene alta consideración y ayuda a sus empleados con sus problemas personales	19	20
Es amistoso y accesible	46	49
Trata a los subordinados equitativamente	50	54
Ninguno	11	12



Comentario: De acuerdo con las cifras reflejadas, las jefaturas tienen una imagen bastante aceptable entre el personal a su cargo, lo cual se traduce en mayores índices de eficiencia y productividad; y desde luego, en un incremento en el sistema de atención y servicio a los usuarios de la Alcaldía.

Pregunta No. 22

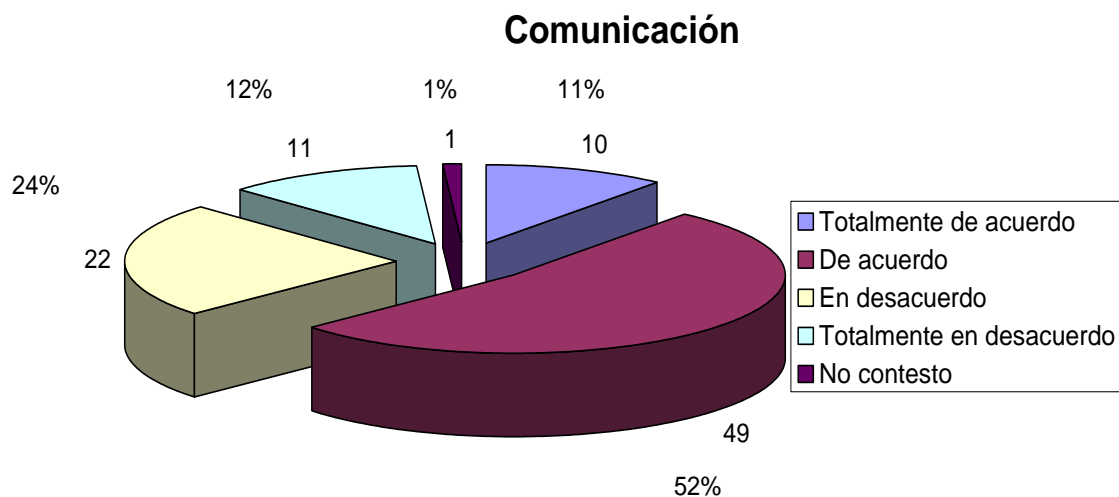
La comunicación que se da dentro de la Institución ¿es clara y concreta?

Objetivo:

Determinar la calidad del sistema de comunicación dentro de la institución.

Cuadro No. 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	11
De acuerdo	49	52
En desacuerdo	22	24
Totalmente en desacuerdo	11	12
No contestó	01	1
Total	93	100%



Comentario: Un 63% contestó que está de acuerdo con el sistema de comunicación existente; el resto considera que dicho sistema debe mejorarse.

Pregunta No. 23

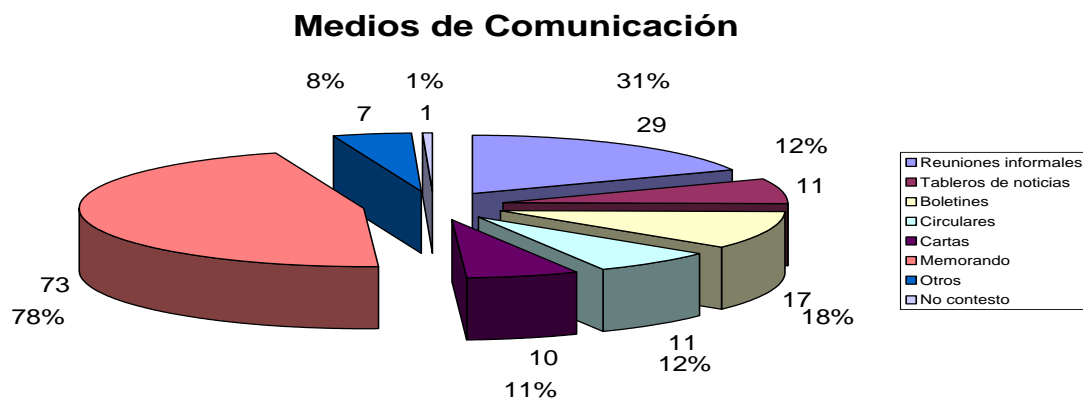
¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes?

Objetivo:

Establecer cuáles son los medios de comunicación más utilizados en la institución.

Cuadro No. 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones informales	29	31
Tableros de noticias	11	12
Boletines	17	18
Circulares	11	12
Cartas	10	11
Memorando	73	78
Otros	7	8
No contestó	1	1



Comentario: Como se puede determinar, la comunicación escrita y las reuniones informales son los medios de comunicación que prevalecen en la entidad objeto de estudio.

Pregunta No. 24

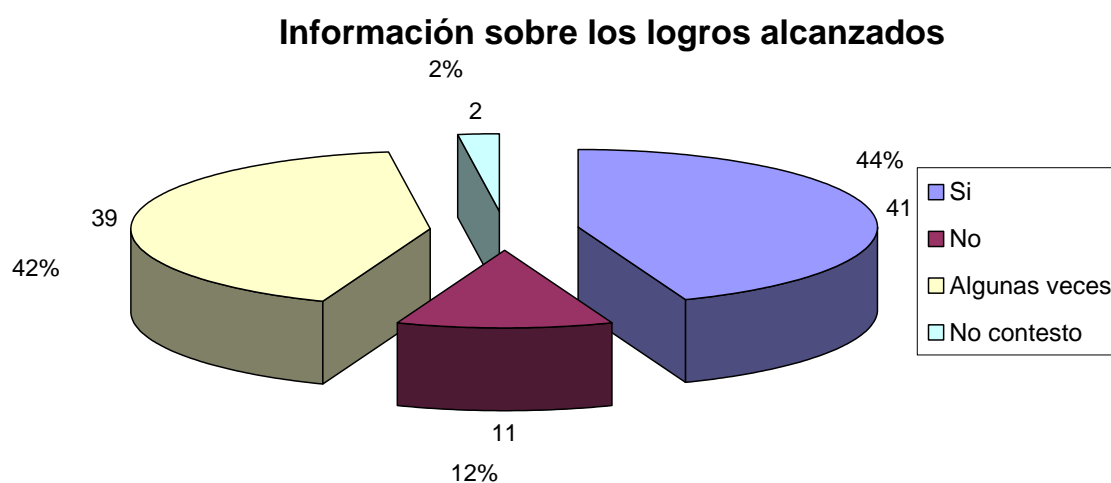
¿La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?

Objetivo:

Determinar si la institución da a conocer eficazmente los logros alcanzados.

Cuadro No. 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	44
No	11	12
Algunas veces	39	42
No contestó	2	2
Total	93	100%



Comentario: Solamente el 44% manifiesta que recibe información adecuada sobre los logros alcanzados. El resto no cuenta con un sistema de retroalimentación conveniente sobre su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Pregunta No. 25

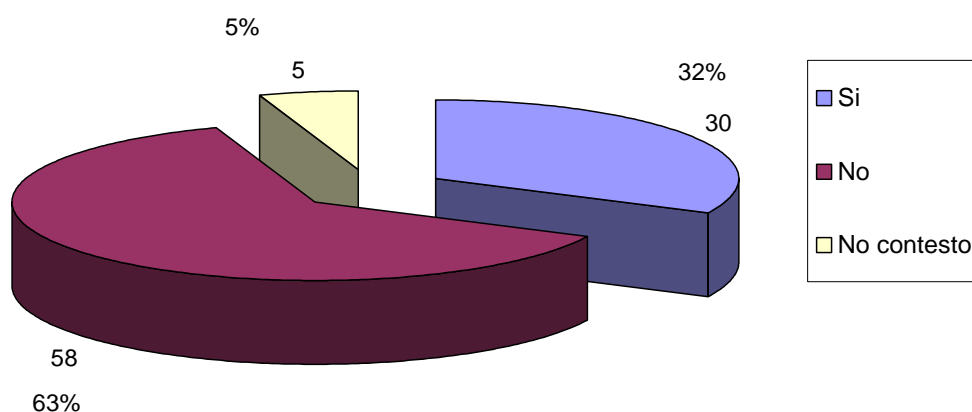
¿Considera que su trabajo es remunerado adecuadamente?

Objetivo:

Establecer si los empleados consideran que sus labores son retribuidas satisfactoriamente.

Cuadro No. 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	32
No	58	63
No contestó	5	5
Total	93	100%

Recompensas

Comentario: El 68% de los empleados expresan insatisfacción con respecto al tipo de remuneración que perciben. El porcentaje restante manifiesta su conformidad con el sistema establecido.

Pregunta No. 26

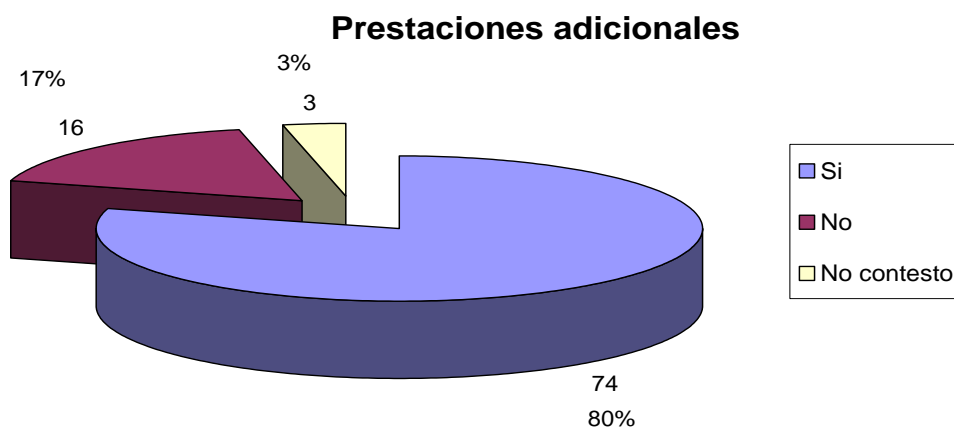
¿Existen en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la Ley?

Objetivo:

Determinar si en la Institución existen otras prestaciones adicionales a las reguladas por la Ley.

Cuadro No. 26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	80
No	16	17
No contestó	3	3
Total	93	100%



Comentario: De acuerdo a la información obtenida, podemos afirmar que la mayoría de los empleados se sienten recompensados satisfactoriamente al recibir prestaciones adicionales que les proporciona la institución.

Pregunta No. 27

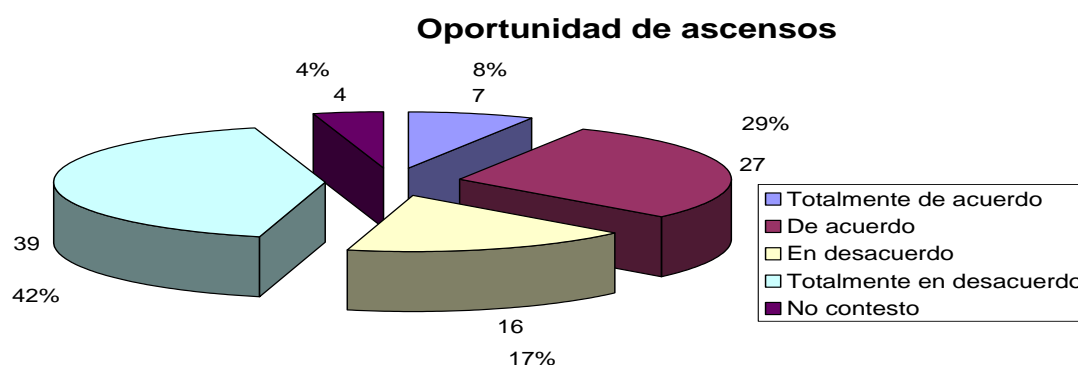
¿La institución da la oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tenga?

Objetivo:

Determinar si el empleado considera que en la institución los ascensos se dan conforme a la capacidad y experiencia.

Cuadro No. 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	8
De acuerdo	27	29
En desacuerdo	16	17
Totalmente en desacuerdo	39	42
No contestó	4	4
Total	93	100%



Comentario: Las cifras revelan una opinión dividida con respecto al sistema de ascensos, ya que el 59% de las personas encuestadas considera que dicho sistema no es equitativo; pudiendo generar descontento; el 39%, reconoce que las oportunidades de desarrollo profesional están de acuerdo a los méritos de las personas.

E. DESCRIPCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL

El análisis anterior ha servido de base para la formulación del presente diagnóstico, identificando los principales problemas que afectan los diversos componentes que integran el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

COMPONENTE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con respecto a las cifras que se reflejan en el cuadro 1, se establece que el 98% de los empleados conoce como está organizado el departamento donde desarrolla sus actividades; solamente el 2% no lo sabe. Por lo tanto podemos decir que los empleados identifican la organización del departamento donde laboran, lo que facilita el desempeño de sus actividades.

En relación a la misión de la institución, de acuerdo al cuadro 2, un porcentaje del 82% de los empleados, manifestó conocerla; un 18% no reconoce la misión, lo que indica que la mayoría de los empleados está conciente de las finalidades de la institución.

En cuanto a las cifras presentadas en el cuadro 3, el 68% conoce la visión de la organización; un porcentaje representativo del 32% manifiesta que no la identifica, lo cual dificulta la puesta en marcha de las proyecciones.

Del cuadro 4 se extrae la información que hace referencia al conocimiento de los objetivos; se estableció que un porcentaje del 88% conoce los objetivos de la organización, mientras que el 11% opinó que están en desacuerdo con ellos; un 1% no contestó. Podemos afirmar que un alto porcentaje de los empleados están comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales.

COMPONENTE 2: LIDERAZGO

En este componente se evalúa cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución; el tipo de relación y trato; el soporte y orientación brindados por el jefe, con la finalidad de conocer cómo califican los empleados a sus líderes. Los datos obtenidos para tal finalidad se presentan a continuación.

Analizando el cuadro 17, el 46% de los empleados encuestados respondieron que ocasionalmente su jefe valora las habilidades y destrezas que ellos utilizan en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 44% considera que sí se les toma en cuenta sus competencias en el momento de realizar una evaluación, mientras que una minoría del 9% opina que su jefe no les reconoce su trabajo. Por lo tanto, los indicadores del cuadro reflejan una opinión dividida, lo que puede generar inconformidad.

Con respecto a la habilidad que el jefe posee para influir en su grupo de empleados, el cuadro 18 muestra que el 61% de los encuestados expresan que los jefes tienen capacidad para conducir el trabajo; el 30% restante considera que hace falta idoneidad para influir sistemáticamente en los grupos de trabajo; un 8% opina que el jefe no posee esa habilidad; el 1% restante prefirió no contestar.

Se puede determinar que los empleados están de acuerdo con el tipo de supervisión ejercida, según los datos reflejados en el cuadro 19; por otra parte, el 71% de las personas encuestadas consideran que se ejerce un liderazgo adecuado; sin embargo, existe un 27% que no comparte esta opinión; el 2% no contestó. Podemos afirmar que existen áreas en las que el liderazgo muestra algunas carencias que dificultan el normal desarrollo del trabajo, según datos cuadro 20.

De acuerdo con las cifras reflejadas en el cuadro 21, las características que más sobresalen en los jefes de la institución es que se preocupan por la comodidad y el bienestar de sus subordinados; también se preocupan por la amistad y la accesibilidad, obteniendo un 51%, seguido del 49%, existe un porcentaje

significativo del 54% los cuales consideran que su jefe los trata equitativamente; un 12% considera que su jefe no posee ninguna de estas características. Por lo tanto, se puede decir que las jefaturas tienen una imagen bastante aceptable entre el personal a su cargo, lo cual se traduce en mayores índices de eficiencia y productividad; y desde luego, en un incremento en el sistema de atención y servicios a los usuarios de la Alcaldía.

COMPONENTE 3. RECOMPENSAS

De acuerdo a las cifras mostradas en el cuadro 25, la mayoría de los trabajadores manifiesta, con base a los resultados de las encuestas, estar en desacuerdo con el salario recibido por su trabajo, ya que según su opinión, tienen igual o mayor responsabilidad que otros que ocupan un cargo igual o más elevado que el de ellos; otros opinan que de acuerdo a su experiencia, esfuerzo y dedicación, deberían ser mejor pagados, pero en realidad no se les toma en cuenta para los aumentos salariales o ascensos; por otra parte, con base a la opinión de los encuestados, se puede constatar el descontento en cuanto a las responsabilidades asignadas, manifestando que merecen un salario mayor.

Con respecto a las cifras mostradas en el cuadro 26, el 80% del personal se siente recompensado satisfactoriamente al recibir prestaciones adicionales que les proporciona la institución, mientras que un 17% opina no estar de acuerdo; un 3% se abstuvo de contestar.

El cuadro 27, refleja que el 59% de las personas encuestadas, considera que los ascensos no son equitativos, el 39% reconoce que las oportunidades de desarrollo profesional están de acuerdo a los méritos de las personas.

Lo anterior indica que hay opiniones divididas y que la mayoría de los trabajadores se sienten insatisfechos por que muchos de ellos tienen bastante tiempo de laborar en la institución y no se les toma en cuenta cuando hay oportunidades de promoción o ascenso.

COMPONENTE 4: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de este elemento se observó lo siguiente: según los resultados en el cuadro 12, una mayoría representativa expresó estar de acuerdo con las actividades que desarrollan a diario, lo que significa que dentro de la institución se ha hecho una eficiente distribución del trabajo.

De acuerdo al cuadro 16, el 83% de los empleados opinó que el trato que les brinda su jefe es el adecuado para la realización de las tareas asignadas, mientras que un 17% opina lo contrario. Por lo que se puede decir que una mayoría significativa se siente satisfecha con el trato que recibe.

COMPONENTE 5: RELACIONES INTERPERSONALES

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así como también el respeto y confianza que hay entre los mismos, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores.

Según el cuadro 13, el 90% respondió que existe un nivel de respeto y lealtad entre el personal. Lo anterior demuestra que la interrelación entre los empleados es satisfactoria.

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro 14, se puede observar que el 80% de los empleados encuestados opinan que se fomenta el trabajo en equipo, el 20% opinó no estar de acuerdo. Lo anterior refleja que la institución se preocupa por crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros se involucre en el desarrollo de un trabajo eficiente.

De la información obtenida en el cuadro 15, se determinó que el 81% de las personas encuestados manifestaron estar de acuerdo en que existe un ambiente agradable y de armonía entre los empleados, lo cual favorece el desarrollo de un trabajo satisfactorio.

COMPONENTE 6: COMUNICACIÓN

En este componente se evaluó si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución, obteniendo los siguientes indicadores.

Los resultados obtenidos en el cuadro 22, nos indica que el 63% de los empleados manifestaron que la comunicación que se da dentro de la organización es clara y concreta, mientras que el 36% respondió que dicho sistema debe mejorarse.

El cuadro 23 refleja que el 78% de los empleados dijeron que los medios que la institución utiliza para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes, son los memorando, seguido de un 31% que corresponde a las reuniones informales, mientras que un 24% dice que son los tableros de noticias y las circulares; un 18% expresa que son los boletines, y un 8% manifestó que se utilizan otros medios. Como se puede determinar, la comunicación escrita y las reuniones informales son los medios de comunicación que prevalecen en la entidad objeto de estudio.

El cuadro 24, nos muestra que el 44% manifiesta que recibe información adecuada sobre los logros alcanzados, mientras que un 42% considera que ocurre solo en algunas veces y un 12% opinó que no se les comunica.

Es decir, que el resto no cuenta con un sistema de retroalimentación conveniente sobre su contribución al logro de los objetivos institucionales.

COMPONENTE 7: MOTIVACIÓN

En este componente se evaluó el grado de satisfacción que la persona siente de laborar en la institución; del trabajo que desempeña; de los logros alcanzados y de las expectativas que se tienen de la misma. Los resultados obtenidos fueron.

Los datos obtenidos en el cuadro 8, reflejan que el 58% manifestó mantener un grado de interés aceptable por el desarrollo de sus labores; hay un porcentaje significativo del 32% que no muestra mayor motivación en su puesto de trabajo.

De acuerdo al cuadro 9, el 74% de los empleados manifestaron estar de acuerdo en que su jefe elogia y reconoce el esfuerzo que ellos hacen por realizar bien las cosas, mientras que el 23% opinó lo contrario y hay un 3% que no respondió.

Los resultados obtenidos en el cuadro 10, el 94% de los empleados expresan sentirse muy satisfechos de trabajar en equipo, mientras que un 6% está en desacuerdo. Lo expresado anteriormente indica que esto es muy positivo para lograr un ambiente de armonía y eficiencia en el trabajo.

Según el cuadro 11, el 81% de los empleados considera que tienen auto motivación para desarrollar con eficiencia su trabajo, en tanto un 16% se mostró en desacuerdo. Lo que indica que los empleados tratan de generar su propia auto motivación, independientemente de otros factores que inciden en el grado de interés demostrado por el trabajo.

COMPONENTE 8: CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten al ejecutar sus actividades; son aspectos primordiales para lograr las metas que la institución ha definido. Los factores que se evaluaron en este componente fueron iluminación, ruido, ventilación, entre otros. El resultado fue el siguiente:

Los términos porcentuales muestran que el 83% de los empleados cuentan con un espacio físico adecuado para el desarrollo de sus labores (según detalle del cuadro 5). De acuerdo al cuadro 6, muestra que los factores ambientales que más afectan la realización de las actividades, en su orden, son la limpieza, la ventilación, el ruido y el ornato obstaculizando, en gran medida, la realización de la labores.

Según los datos reflejados en el cuadro 7, el 58% del personal encuestado acepta las condiciones de limpieza de los servicios sanitarios; sin embargo el 42% se mostró inconforme con los aspectos higiénicos de dicho servicio.

Esquema del análisis FODA

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados conocen la estructura organizativa actual de la Alcaldía. • Compatibilidad de los intereses personales de los empleados con los intereses institucionales • Compromiso con el logro de los objetivos organizacionales • Espacio físico adecuado para el desarrollo de las actividades • Interés aceptable de los empleados por el desarrollo de las labores • Reconocimiento del trabajo por parte de los superiores • Liderazgo democrático • Satisfacción del trabajo en equipo • Distribución eficiente del trabajo • Respeto y lealtad entre jefes y colaboradores • Adecuado sistema de prestaciones adicionales a los establecidos por la ley • Los empleados cuentan con las capacitaciones necesarias para desempeñar su trabajo • Poseen el equipo y herramientas necesarias para desarrollar sus labores • Contar con plan estratégico administrativo • Relaciones armoniosas entre el sindicato y las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos ambientales deficitarios como la limpieza, ventilación, ruido y ornato • Falta de identificación con la visión institucional • Predominio de la información informal • Ausencia de un sistema de información para dar a conocer a los empleados, los logros alcanzados. • Escasas oportunidades de ascenso • Falta de reconocimiento y estímulo al personal, por sus méritos obtenidos • El trabajo no es remunerado adecuadamente • Trabajo excesivamente rutinario (falta de motivación) • Falta de integración entre departamentos a nivel de mandos medios • Temor a enfrentar los conflictos • Dualidad de funciones entre departamentos • Falta de poder de decisión del departamento de Recursos Humanos • Deficiencia en el mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina. • Los canales de comunicación no son eficientes a nivel de mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Es considerada una de las municipalidades más desarrolladas a nivel nacional • Apoyo internacional por parte de países amigos. • Imagen aceptable, sustentada en el logro de los resultados • Contar con apoyo técnico y económico del ISDEM • Se cuenta con alto nivel educativo dentro del municipio • Programas de capacitación subsidiados por empresas vinculadas a la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financieros • Carencia de instrumentos legales que le brinden a la municipalidad la autonomía necesaria • Por ser la institución de carácter político existe la inestabilidad de que otra institución gane el poder • La delincuencia • El desempleo • Obstáculos generados por el partido de gobierno • Desastres naturales • Falta de incremento del FODES

F. CONCLUSIONES

1. La misión, los objetivos y la estructura organizacional son conocidos por la mayoría de los empleados, lo que implica que hay un compromiso formal en lograr su realización.
2. La visión institucional es menos conocida, lo cual podría afectar la proyección y ejecución de factores críticos estratégicos en el mediano y largo plazo.
3. Varios aspectos del ambiente físico fueron señalados como deficitarios, lo que podría obstaculizar el normal desarrollo de las labores.
4. A pesar de que la mayoría de los empleados expresó sentirse muy satisfecho de trabajar en equipo, y de que su trabajo es reconocido por sus jefes, es preocupante que el nivel de la motivación se encuentre relativamente bajo.
5. A través de la investigación realizada se pudo establecer la existencia de otros factores que inciden positivamente en el clima organizacional, entre los que podemos mencionar, la distribución equitativa de la carga de trabajo; el buen trato brindado por los jefes; un adecuado sistema de comunicación formal; la aceptable calidad de la supervisión ejercida por los superiores y el sistema de prestaciones adicionales.
6. Asimismo se pudo determinar la presencia de otros componentes que son percibidos negativamente por los empleados como son: El sistema de evaluación del desempeño al no valorar convenientemente sus habilidades, destrezas y actitudes positivas; la carencia de información sobre los logros alcanzados; el sistema de remuneración no acorde con la pérdida de valor adquisitivo de los ingresos; las prácticas aplicadas para ascender a las personas y el predominio de la comunicación informal. Todos los aspectos mencionados en el párrafo anterior están íntimamente relacionados con el factor motivacional expuesto en el numeral 4.

G. RECOMENDACIONES

1. Continuar difundiendo la misión y los objetivos, así como otros aspectos importantes de la planificación estratégica y operativa. También es conveniente continuar difundiendo y aplicando los manuales administrativos existentes en la institución, principalmente el manual de organización y el de procedimientos.
2. Fortalecer sistemáticamente la difusión de la visión institucional para que el personal se identifique con las proyecciones de mediano y corto plazo.
3. Deben superarse las deficiencias del ambiente físico señaladas por los empleados para mejorar, entre otros, su calidad de vida, su productividad, y con ello, la excelencia en el servicio de atención a los usuarios.
4. Deberá prestarse especial atención aquellos factores que están Incidiendo en los niveles bajos de motivación que experimenta el personal, ya que la indiferencia o la pérdida de interés por el trabajo, es fuente y origen de muchos problemas organizacionales.
5. Evitar que la comunicación informal afecte las actividades de la organización a través de la adecuada utilización de canales efectivos para dar a conocer lo que se intenta hacer, que los jefes por medio del trabajo y el liderazgo logren despertar en sus empleados el respeto y la confianza necesaria.
6. Crear estímulos que incentiven al trabajador a ser más eficiente por el esfuerzo y capacidad comprobada. Además se propone elaborar proyectos de presupuestó que permitan mejorar el nivel salarial del empleado, ya sea utilizando fondos asignados por el gobierno y complementarlos con recursos propios que permita premiar al trabajador creativo y responsable.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

El modelo de evaluación comprende todos los elementos que se analizaron en el diagnóstico realizado en la Alcaldía municipal de Santa Tecla. La elaboración de este modelo es para aplicarlo de forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar la percepción que tienen los empleados y la influencia directa con el comportamiento. Es por ello que se determina así las fortalezas y debilidades de los mismos; con el propósito de aprovechar los aspectos positivos y superar las deficiencias encontradas.

La propuesta de un modelo de clima organizacional esta orientada a que la institución posea un ejemplo de cómo debe hacer para conocer y mejorar el ambiente en que conviven laboralmente todos los miembros.

A. IMPORTANCIA

El diseño de este modelo servirá como una herramienta administrativa para evaluar y fortalecer el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Por lo que las condiciones laborales y la atención a los usuarios se verán beneficiadas, obteniendo un alto grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

B. OBJETIVOS

1. General

Lograr que el modelo propuesto sirva como una herramienta técnica administrativa para fortalecer aquellos elementos positivos que forman parte del ambiente laboral que se vive actualmente en la institución y eliminar los factores que están influyendo en forma negativa.

2. Específicos

2.1 Obtener un compromiso de parte de la jefatura y trabajadores de la Alcaldía

Municipal de Santa tecla para propiciar un clima que mejore el desarrollo de las actividades laborales.

2.2 Establecer un modelo que sea tomado como una herramienta para conocer

el clima organizacional y reforzarlo periódicamente a fin de mantener la armonía entre el personal.

2.3 Detallar las actividades necesarias para implantar el modelo de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

A. CONTENIDO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- a) Realizar la evaluación del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla una vez al año.
- b) Obtener la participación activa de todo el personal que labora en la municipalidad durante y después de la implementación del modelo.
- c) Dar a conocer al personal los resultados positivos obtenidos en la evaluación realizada, para incidir en la motivación y fortalecer la creatividad del personal.
- d) La unidad organizacional responsable de la implementación y supervisión del modelo será el Departamento de Recursos Humanos.

- e) Que las autoridades competentes de la Alcaldía introduzcan en su reglamento la evaluación del clima organizacional, con participación del personal.

2. ESTRATEGIAS

- a) Obtener el compromiso de la dirección general de la Alcaldía para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional en el período establecido.
- b) Establecer un período no mayor de seis meses para evaluar el clima y que le permita a la institución mejorar con eficiencia y eficacia su ambiente laboral.
- c) Llevar a cabo la capacitación de los empleados, tanto a nivel administrativo como operativo sobre el clima organizacional, para mejorar en el ambiente y por consiguiente en la productividad laboral.
- d) Identificar las actitudes y percepciones del personal hacia su trabajo en la institución.
- e) Desarrollar planes específicos de acción que mejoren la calidad del servicio a los contribuyentes.
- f) Dar continuidad al modelo de evaluación del clima de manera periódica según cronograma propuesto.

CRUCE DE VARIABLES DEL ANALISIS FODA

<p>INTERNO</p> <p style="text-align: right;">EXTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen aceptable, sustentada en el logro de los resultados • Programas de capacitación subsidiados por empresas vinculadas a la municipalidad • Es considerada una de las municipalidades más desarrolladas a nivel nacional • Apoyo internacional por parte de países amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obstáculos generados por el partido de gobierno ▪ Desastres naturales ▪ Por ser una institución de carácter política existe la inestabilidad de que otra institución gane el poder
<p>FORTALEZAS</p>	<p>Estrategias ofensivas FO</p>	<p>Estrategias defensivas FA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el logro de los objetivos organizacionales • Interés aceptable de los empleados por el desarrollo de las labores • Satisfacción del trabajo en equipo • Los empleados cuentan con las capacitaciones necesarias para desempeñar su trabajo 	<p>-Con el logro de los objetivos institucionales se puede fortalecer la imagen aceptable sustentada en el cumplimiento de los mismos.</p> <p>-Con el interés que muestran los empleados por las labores que desarrollan se está en la disposición de aprovechar los programas de capacitación que imparten las empresas vinculadas a la municipalidad.</p>	<p>-Fortalecer el trabajo en equipo para enfrentar eficientemente los obstáculos generados por instituciones gubernamentales.</p> <p>-Con las capacitaciones que los empleados reciben para desempeñar bien su trabajo se minimiza la desventaja que se tiene al enfrentar desastres naturales.</p>

DEBILIDADES	Estrategias adaptativas o de reorientación DO	Estrategias de supervivencia DA
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo no es remunerado adecuadamente • Predominio de la comunicación informal • Temor a enfrentar los conflictos • Los canales de comunicación no son eficientes a nivel de mandos medios 	<p>-Fortalecer las remuneraciones de los trabajadores de la institución aprovechando la ayuda económica de los foros de cooperación internacional.</p> <p>-Mejorar la comunicación informal a través de capacitaciones subsidiadas por empresas vinculadas a la municipalidad.</p>	<p>-Solucionar los conflictos internos para enfrentar eficientemente los obstáculos generados por los adversarios políticos.</p> <p>-Al hacer más eficiente los canales de comunicación se estará en disposición de superar la inestabilidad existente dada la naturaleza de la institución</p>

D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La elaboración de la Propuesta, está orientada a la aplicación del Modelo de Evaluación; que sirve como un instrumento técnico para determinar las percepciones que los miembros de la institución tienen en cuanto al ambiente laboral en donde se desenvuelven.

El modelo contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada uno de los componentes analizados en el diagnóstico, factores que están afectando negativamente el comportamiento del personal, así como las variables ambientales internas de trabajo.

A través de la evaluación del clima organizacional se puede detectar las percepciones compartidas de los miembros acerca del ambiente que se percibe en la organización.

Para fortalecer el clima organizacional es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para poder proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables; es decir, que deben ser comprendidos por evaluadores y empleados.

La propuesta se dividirá en dos partes: un Modelo de Análisis por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan a enriquecer las unidades o jefaturas de esta institución.

A continuación se detalla el Modelo de Análisis que se ha utilizado para el desarrollo de la Propuesta, constituido de las siguientes partes:

-Problema

Consiste en enunciar, con la mayor claridad posible, los hallazgos encontrados en la investigación y que constituyen serios obstáculos para que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes, que conducen eficientemente a sus respectivas organizaciones por la senda del éxito empresarial.

-Áreas afectadas

Consiste en determinar los daños causados por la existencia del problema en las unidades organizacionales vinculadas al mismo.

-Solución

En esta parte del análisis, una de las más importantes, el grupo de estudio expone una serie de criterios, que al implementarse, pueden contribuirse en la respuesta a los obstáculos encontrados.

-Objetivo

En este componente se describe la finalidad que como grupo de trabajo pretendemos alcanzar, a través de la solución propuesta.

-Políticas

Integran un marco general de actuación que deberá tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto a las soluciones adoptadas.

-Estrategias

Consiste en determinar cómo y cuándo poner en marcha los elementos básicos de la solución aceptada.

-Acciones estratégicas

Se puntualizan aquellas actividades que prioritariamente contribuirán con mayor efectividad a los resultados esperados.

-Producto esperado

Se detallan los cambios que se obtendrán en diversas áreas, actitudes, procedimientos y modificaciones en la estructura organizacional.

a) ELEMENTOS DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Este componente es muy importante dentro de una organización ya que comprende la filosofía de esta y los miembros deben de estar completamente identificados con ella, para el desempeño óptimo de sus funciones.

Problema:	La falta de identificación con la visión institucional afecta el grado de interés que los empleados tienen con la organización.
Áreas Afectadas:	Afecta al personal que labora en la Alcaldía en cuanto a su identificación con la proyección de las actividades en el mediano y largo plazo.
Solución:	-Promover, por parte de los supervisores, la difusión de la visión institucional para que el personal se identifique con un futuro posible y deseado conducente a una mejor situación.
Objetivo:	-Obtener un alto grado de identificación de todo el personal con la visión institucional, considerada como una fuente de inspiración.
Políticas:	-Ser coherente con la visión: la intención de ser, de ayudar a mantener un ambiente agradable, este debe de quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de la institución.
Estrategias:	-Enfatizar la proactividad para estar en mejor condiciones para enfrentar los cambios ambientales.
Acciones estratégicas:	-Fortalecer sistemáticamente la difusión de la visión institucional, utilizando diversos medios de comunicación, para que sea del pleno conocimiento de todo el personal.
Productos esperados:	-Crecimiento sostenido de la institución en el largo plazo a través de la motivación del personal, conciente de que sus esfuerzos se orientan hacia el logro de una mejor condición de la que existe.

Problema:	Las recomendaciones del Departamento de Recursos Humanos no tienen mayor impacto en la planificación y ejecución del trabajo institucional.
Áreas Afectadas:	Todas las áreas que integran la organización.
Solución:	Modificar las funciones actuales de asesoría o staff a lineales o jerárquicas.
Objetivo:	Lograr que la unidad organizacional tenga un mayor protagonismo en el manejo del talento humano.
Políticas:	El área de recursos humanos se deberá ubicar a nivel de gerencia dentro de la estructura organizacional. Los funcionarios tendrán la autoridad suficiente para implementar las decisiones aprobadas por la administración superior.
Estrategias:	Realizar evaluaciones periódicas para determinar ascensos, incrementos salariales, bonificaciones y otras prestaciones.
Acciones estratégicas:	-Reestructurar el área de acuerdo a las técnicas modernas de administración de capital humano. -Modificar organigrama. -Capacitar a los empleados actuales o contratar personal especializado.
Productos esperados	Mayor motivación del personal y mejor calidad de los servicios a la ciudadanía, producto de la conducción eficiente del capital humano.

MISIÓN PROPUESTA

“Somos una institución pública, comprometida con los ciudadanos, en garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que contribuyan al desarrollo económico y social, brindando mejores servicios en impulsar la participación ciudadana del Municipio”.

VISIÓN PROPUESTA

“Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente; en la cual el empresario pueda prosperar, en la que todos/as puedan tener una vida digna y sentirse seguros, en la que se fomente el desarrollo económico y social”

C) ESTRUCTURA JERARQUICA

Dentro de las organizaciones existe una estructura jerárquica en la cual se determinan los niveles de autoridad y dependencias, y ésta representada a través de un organigrama.

En este organigrama se propone que el Departamento de Recursos Humanos se represente en el nivel gerencial dentro de la estructura organizativa, con el propósito de darle a ésta el empoderamiento necesario para que desarrolle eficientemente las funciones que le competen.

A continuación se hace una breve descripción de las funciones que tendrán las unidades que dependerán de la Gerencia de Recursos Humanos.

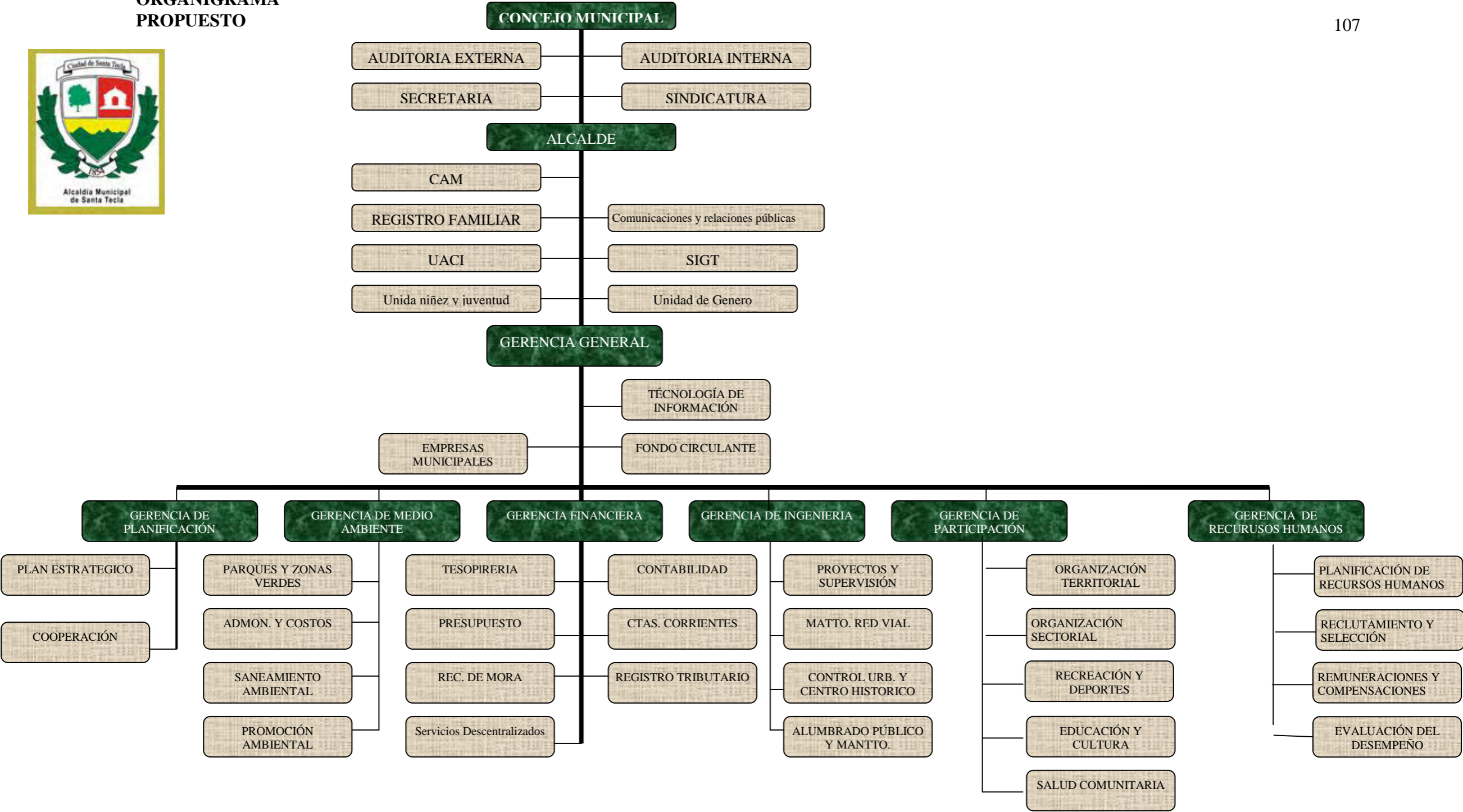
Planeación de Recursos Humanos: Será el encargado de determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización. Esta permitirá suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Reclutamiento y Selección: Estará orientado atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La tarea básica será también el de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tendrán mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Remuneraciones y Compensaciones: Esta sección será la encargada de administrar los salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de estos, que se dan a los miembros de la organización. Además será la encargada de llevar a cabo las políticas salariales.

Evaluaciones del Desempeño: Será la encargada de evaluar los esfuerzos individuales las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción que estos tienen del papel que desempeñan dentro de la organización; en esta unidad se harán las apreciaciones sistemáticas de desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

**ORGANIGRAMA
PROPUESTO**



2. LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz ya que la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

Problema:	La indiferencia que los jefes muestran en algunas ocasiones respecto al trabajo o necesidades de los subalternos.
Áreas Afectadas:	-El tipo de liderazgo que influye en gran medida en el desarrollo de las funciones.
Solución:	-Realizar evaluaciones a cada una de las jefaturas existentes en esta institución, con el fin de conocer las cualidades de cada uno de ellos; y de esta manera poder identificar el tipo de liderazgo que predomina.
Objetivo:	-Mejorar la percepción de los empleados respecto al liderazgo que se ejerce en la organización.
Políticas:	-Tomar decisiones en consenso para poner en práctica el liderazgo participativo en donde el jefe influya en las actividades de los subordinados y contribuir eficientemente a la obtención de las metas de la organización.
Estrategias:	-El Departamento de Recursos Humanos debe proporcionar a los jefes charlas sobre liderazgo.
Acciones estratégicas:	-Desarrollar capacitaciones con relación al liderazgo, y posteriormente evaluar a las jefaturas con la contribución de los empleados, a fin de identificar si éstos están cooperando para difundir el liderazgo participativo.
Productos esperados:	-Se espera que el desempeño laboral aumente gradualmente a través de la creación de un liderazgo participativo en donde el personal mejore la capacidad de trabajo en cada una de sus áreas.

Problema:	Falta de reconocimiento de las habilidades y destrezas de los empleados por parte de los jefes.
Áreas Afectadas:	-El desempeño de los empleados al valorar las destrezas, habilidades y actitudes
Solución:	-Mejorar la percepción de los empleados respecto al reconocimiento de las habilidades y destrezas de parte de sus supervisores.
Objetivo:	Identificar la capacidad de influencia que tiene las jefaturas en sus empleados.
Políticas:	-Elaborar periódicamente un plan de trabajo donde se incluyan evaluaciones para medir las habilidades y destrezas de los miembros de la institución.
Estrategias:	-Aprovechar las habilidades, cualidades y experiencias de los empleados a través del reconocimiento de sus jefes.
Acciones estratégicas:	-Los jefes por medio del trabajo y el liderazgo logren despertar en sus empleados las destrezas y habilidades necesarias para desarrollar bien su trabajo.
Productos esperados:	-Lograr que las jefaturas le den la importancia necesaria a las aptitudes que poseen sus colaboradores para despertar en ellos el respeto y la confianza necesaria.

De acuerdo al estudio realizado, se determinó que se necesita un estilo de liderazgo participativo en cuanto al área humana. Para identificar el grado de participación de las jefaturas de la institución, se presenta a continuación un formulario, que será analizado por la persona encargada de hacer la evaluación.

GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS

Institución: _____

Encargado de la evaluación: _____

Puesto de trabajo que participan: _____

CRITERIOS A EVALUAR:

1. Consideración de las sugerencias proporcionadas por los subalternos.
2. Involucrar a los subalternos en la toma de decisiones.
3. Capacitar a los subalternos en el desarrollo de las actividades.
4. Practica el trabajo en equipo.
5. La participación en el trabajo funciona con la mayoría de empleados.
6. Practica la participación en el desarrollo de actividades.
7. Los resultados de la participación en la realización de actividades son satisfactorias.
8. La participación en la toma de decisiones proporciona resultados de mejor calidad.
9. Utilización de la participación para manipular a los subalternos.
10. Seguridad en el trabajo.
11. Uso de autoridad para ser un líder de equipo y no un controlador.
12. Apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación.
13. Aprovechamiento de oportunidades que ayuden a practicar las técnicas participativas.

14. Los trabajadores menos calificados poseen sentido de realización de las tareas.
15. Ambición en la mayoría de empleados.
16. Confianza en el nivel de autocontrol que posee el grupo de trabajo en la realización de las tareas.
17. Interés de los subalternos en conocer las metas de la organización.
18. Interés en el desarrollo y crecimiento del grupo de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro en donde se colocarán los resultados del formulario para la identificación del grado de participación del jefe, por medio de las cuatro categorías de evaluación las cuales se colocarán en cada una de las líneas que aparecen junto a los criterios establecidos.

Al final se sumará y se colocará la calificación, la cual se ubicará en la tabla de evaluación para poder determinar el grado participación que tiene el jefe en la realización de actividades conjuntamente con su grupo de trabajo.

FORMULARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL JEFE

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

1. DATOS GENERALES

Evaluador/a (nombre): _____

Fecha: _____

2. OBJETIVO

El propósito de este formulario es determinar hasta que grado la jefatura permitirá la participación con su apoyo de trabajo en el desarrollo de las actividades laborales.

3. INDICACIONES

Coloque el número apropiado según su criterio usando las siguientes alternativas:

- | | |
|-------------|-----------------|
| 1. nunca | 3. Generalmente |
| 2. Rara vez | 4. Casi siempre |

4. PREGUNTAS

1. ¿En realidad valoro las sugerencias que recibo de mis subordinados?
2. ¿Procuro planear ocasionalmente la participación de los subordinados en la toma de decisiones?
3. ¿Mis subordinados son generalmente capaces y competentes en el desarrollo de las tareas?
4. ¿Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la participación en equipo?
5. ¿Mis subordinados piensan que generalmente practico la participación en el desarrollo de las actividades?
6. ¿La participación con el grupo de trabajo funciona con la mayor parte de empleados?
7. ¿Cuándo participo con los subalternos en la realización de las actividades los resultados son satisfactorios?
8. ¿En realidad creo que la participación da como resultados decisiones de mejor calidad que aquellas que yo podría tomar, si actuara solo?
9. ¿Algunos jefes utilizan la participación simplemente como una forma de manipular a los empleados?
10. ¿Me siento seguro de mi trabajo?
11. ¿En realidad uso mi trabajo como jefe para ser un líder de equipo y no como un controlador?
12. ¿Trato de dar capacitación y apoyo a mis subalternos para que se involucren en el proceso de participación?
13. ¿Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que ayudan a practicar mejor las técnicas participativas?
14. ¿La mayoría de las jefaturas pueden aprender a ser participación, si están dispuestos a hacerlo?
15. ¿Hasta el trabajador menos calificado, busca un significado y una realización en el trabajo diario?
16. ¿La mayor parte de los empleados tienen un alto nivel de ambición?

17. ¿Para la mayoría de las tareas, puedo confiar en mi grupo de trabajo? _____

18. ¿Mis subalternos están interesados y quieren conocer las metas de la organización? _____

19. ¿En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subalternos? _____

TABLA DE EVALUACIÓN

Categorías	Intervalo de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 55 a 76	Muy buen grado de participación	(4) Muy bueno
B	De 35 a 54	Buen grado de participación	(3) Bueno
C	De 20 a 35	Regular grado de participación	(2) Regular
D	Menor de 20	Falta de participación	(1) Deficiente

Calificación _____

Comentario del evaluador: _____

Comentario del subalterno: _____

Firma del evaluador

Firma del director

3. RECOMPENSAS

Este elemento comprende las prestaciones legales, aquellas exigidas por la ley, y los beneficios que la empresa ofrece voluntariamente. Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumento por merito de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

Problema:	Escasas oportunidades de ascensos según experiencia y habilidades que poseen los empleados.
Áreas Afectadas:	-Perspectiva de superación y desarrollo de los empleados.
Solución:	-Dar mayores oportunidades de ascenso a las personas que se desempeñan de manera eficiente en su puesto de trabajo.
Objetivo:	-Exponer las posibles soluciones para que en la institución se den ascensos de acuerdo a la capacidad y experiencia que tenga el empleado.
Políticas:	-Promocionar al empleado a que mejore su desempeño y otorgarle ascensos en puestos compatibles o estímulos económicos.
Estrategias:	-Evaluar las mejoras que hacen los empleados en el desempeño de su trabajo y de esta manera otórgales ascensos.
Acciones estratégicas:	-Cuando existan plazas vacantes considerar como principal candidato al personal interno calificado, representando estos ascensos para los empleados, obteniendo así una mejor compensación salarial.
Productos esperados:	-Se espera que los indicadores que están afectando el desempeño de los empleados mejore gradualmente aplicando las acciones estratégicas mencionadas anteriormente para generar una buena estabilidad dentro de la institución.

Problema:	La insatisfacción con el salario recibido, afecta negativamente el interés de los empleados por su trabajo.
Áreas Afectadas:	Las unidades organizacionales donde exista personal inconforme con el salario que devenga.
Solución:	Reestructurar el sistema salarial para garantizar la objetividad en la valoración de los puestos de trabajo, de acuerdo a los méritos de los empleados y la disponibilidad financiera de la institución.
Objetivo:	Motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productiva, a través de un adecuado sistema de compensaciones.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar los ingresos de la institución reduciendo los índices de mora y minimizando la evasión. -Aprovechar la ayuda nacional e internacional para lograr altos niveles de desarrollo del personal. -Las personas especializadas en sus áreas de trabajo, deberán ser objeto de diversos estímulos, entre ellos la mejora en sus compensaciones y prestaciones.
Estrategias:	Mantener, en forma sostenida, un sistema salarial que permita al personal afrontar la creciente carestía de la vida, producto de las circunstancias globalizantes en la que está inmerso nuestro país
Acciones estratégicas:	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar incrementos salariales de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño. -Implementar capacitaciones para aplicar los conocimientos en beneficio de los usuarios de los servicios.
Productos esperados:	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la satisfacción laboral a través de la asignación de retribuciones equitativas. -Mantener un entorno laboral estable que propicie la motivación y la estabilidad de los empleados.

Con el fin de retribuir el desempeño del personal de esta institución se sugiere algunos elementos que permitan motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productiva, por medio de los siguientes componentes:

- Bonificación basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenece de manera equitativa.
- Bonificación razonable con base al desempeño individual.
- La estabilidad laboral es una manera de incentivar al empleado a sentirse seguro y motivado en el desarrollo de sus actividades laborales, garantizando lealtad hacia la institución.
- Aumentos por mérito de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas previamente.
- Retribuciones de acuerdo a la preparación académica.
- Capacitaciones, en donde pueda aplicar los conocimientos adquiridos.

De acuerdo al punto anterior se puede implementar programas de capacitación en las áreas que se consideren necesarias, con temas donde involucren tanto a empleados como a jefes. A continuación se presentan algunos cursos que pueden incentivar y motivar al personal a realizar satisfactoriamente su trabajo.

SESIÓN 1

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

FECHA: _____

EXPONENTE: Licenciado en administración de empresas con especialización en Recursos Humanos.

UNIDAD RESPONSABLE: Departamento de Recursos Humanos.

DIRIGIDO A: Personal administrativo

DURACIÓN: 15 Horas

OBJETIVO GENERAL: Que los participantes comprendan la importancia de mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

CONTENIDO:

- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Comunicación

TEMAS A DESARROLLAR	SUB-TEMAS
Relaciones interpersonales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Conflictos en las organizaciones - Toma de decisiones
TIEMPO	5 Horas
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el significado de ser un líder? - Tipo de liderazgo - Características de liderazgo ¿El líder nace o se hace?
TIEMPO	5 Horas
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la función de la comunicación - Canales de comunicación - ¿Cómo se da el flujo de la comunicación?
TIEMPO	5 Horas

METODOLOGIA: Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo

SESIÓN 2**NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: ESTRATEGIAS PARA ESTIMULAR Y REMUNERAR EL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE****FECHA:** _____**EXPONENTE:** Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos.**UNIDAD RESPONSABLE:** Departamento de Recursos Humanos.**DIRIGIDO A:** Jefes de departamento**DURACIÓN:** 15 Horas**OBJETIVO GENERAL:** Conocer los diferentes tipos de retribuciones que se puedan dar en las organizaciones de acuerdo al desempeño de los empleados.**CONTENIDO:**

- Retribuciones y el desempeño de las organizaciones
- Atraer, desarrollar y conservar a los empleados
- Cómo desarrollar y conservar a las personas indicadas

TEMAS A DESARROLLAR	SUB-TEMAS
RETRIBUCIONES Y EL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en el ambiente empresarial - Alternativa para diseñar el sistema de retribuciones - Remuneración basadas en el desempeño
TIEMPO	5 Horas

ATRAER, DESARROLLAR Y CONSERVAR A LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Como atrae y seleccionar a empleados excelentes - Como atraer aspirantes indicados - Enfoque para desarrollar y conservar a los empleados con base en el cargo y la antigüedad
TIEMPO	5 Horas
CÓMO DESARROLLAR Y CONSERVAR A LAS PERSONAS INDICADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar a la persona con base a su valor - Premio al desempeño individual - Remuneración basada en la destreza
TIEMPO	5 Horas

METODOLOGÍA:

Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo.

4. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinados con una base de sistemas socio- técnicos de enfoques de la administración.

Problema:	-El grado de insatisfacción que tienen los empleados con las actividades a realizar.
Áreas Afectadas:	-La satisfacción en las actividades asignadas.
Solución:	-Distribuir equitativamente la carga de trabajo, entre los empleados para obtener mejores resultados.
Objetivo:	-Disminuir la insatisfacción de los empleados distribuyendo equitativamente la carga de trabajo asignado y lograr de esta manera que el empleado se sienta satisfecho.
Políticas:	-Crear programas de desarrollo que permitan a las jefaturas ser más eficientes a la hora de coordinar y distribuir la carga de trabajo del personal bajo su mando.
Estrategias:	-Verificar las mejoras que hacen los empleados en el desempeño de su puesto de trabajo.
Acciones estratégicas:	-Cada jefe de unidad debe evaluar el trabajo asignado a cada empleado y su remuneración debe ir en concordancia con la responsabilidad del cargo que ocupa y de su carga laboral.
Productos esperados:	-Se espera mejorar las actividades del personal en cuanto a la satisfacción del trabajo asignado y por ende en la calidad de vida de cada empleado, ya que esto es fundamental dentro de toda institución.

El nivel de la satisfacción que el empleado tiene en el puesto de trabajo, es un factor determinante para el buen funcionamiento de las actividades; por lo que la Alcaldía debe tomar en cuenta las evaluaciones periódicas que se realizan al personal para medir el desempeño y compensarlo de acuerdo a los resultados obtenidos, por ejemplo:

- Gestionar ante las autoridades competentes en relación a ascensos, nivelación salarial, así como otorgar días libres con goce de sueldo, etc.

- El responsable de realizar estas actividades será Recursos Humanos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, acerca de este componente, se le hace una serie de recomendaciones tanto a los empleados como a la dirección para que se logre una satisfacción plena en su puesto de trabajo.

-Diseñar e implementar un plan de acción de contingencia tendiente a prevenir acciones laborales.

-Que los empleados se concientizen, acerca de donde están laborando, por el solo hecho de ser una institución que presta servicios a la comunidad, y van a existir actividades o trabajos extraordinarios ligados a esa naturaleza y deben de realizarlos con mucha satisfacción.

-Realizar evaluaciones de desempeño

5. RELACIONES INTERPERSONALES

Se considera en este elemento, que tan importante es que existan buenas relaciones entre el personal, que permita que exista un ambiente adecuado, y una organización adecuada en donde exista integración, un ambiente de armonía, familiaridad, confianza y respeto entre compañeros de trabajo.

Problema:	-La indiferencia de algunos empleados para realizar el trabajo en equipo.
Áreas Afectadas:	-Aquellas áreas donde se carece de la sinergia resultante del trabajo en equipo.
Solución:	-Fomentar, mediante programas de capacitación, el trabajo en equipo, para facilitar el desarrollo de las responsabilidades asignadas y el espíritu de grupo.
Objetivo:	-Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo y de esta manera generar un ambiente de trabajo y armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.
Políticas:	-Las capacitaciones para motivar al personal a trabajar en equipo, serán responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos. -La institución brindará mayor apoyo a todas las actividades orientadas a generar la realización del trabajo en forma conjunta.
Estrategias:	-La Gerencia de Recursos Humanos capacitará a las jefaturas de la institución, impulsando el trabajo en equipo en todas las áreas.
Acciones estratégicas:	-Realizar diversas dinámicas de grupo para lograr el acercamiento entre compañeros de trabajo y promover la calidad de las relaciones interpersonales.
Productos esperados:	-Personal integrado armónicamente para la consecución de objetivos comunes.

Problema:	-El ambiente de trabajo presenta algunas carencias en cuanto al respeto y armonía que debe de existir para la realización de un trabajo eficiente.
Áreas Afectadas:	-Unidades organizacionales que los niveles de convivencia están afectados por la falta de comprensión y afecto.
Solución:	-Eleva los niveles de confianza entre el personal para que las relaciones interpersonales sean armoniosas.
Objetivo:	-Incrementar la productividad del personal sobre una base de confianza y respeto mutuo.
Políticas:	-Las capacitaciones para motivar al personal en el sentido de mejorar las interrelaciones de los empleados será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.
Estrategias:	-Realizar talleres teórico-prácticos orientados a fortalecer las relaciones personales e intergrupales que minimicen los conflictos existentes.
Acciones estratégicas:	-Organizar convivios que permitan un acercamiento entre los empleados para propiciar la interacción. -Estrechar y fomentar el compañerismo de manera que se puedan superar las diferencias que existan; así como también fortalecer aún más las relaciones actuales entre los compañeros que tienen afinidad.
Productos esperados:	-Lograr que se tengan buenas relaciones entre el personal en todos los niveles para mejorar y desarrollar relaciones interpersonales de respeto y equidad y con esto lograr que se alcancen las metas que se ha planteado la institución.

Dentro de toda institución es bueno que existan buenas relaciones entre el personal para que éstos alcancen las metas de la organización; para lograrlo, se recomienda desarrollar un programa de capacitación con temas en donde involucren tanto a empleados como a jefes, ya que éstos juegan un papel importante para influir en sus colaboradores para que el trabajo se realice de manera eficiente y se brinde un mejor servicio a los usuarios.

El programa se efectuará mediante talleres de trabajo teórico- prácticos, con una duración de 20 horas efectivas por módulos y se impartirán los días sábados, en el salón de reuniones de la institución.

El programa de capacitación se describe brevemente a continuación

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: Relaciones Interpersonales	
INSTITUCIÓN QUE LO REALIZA: INSAFORP EXPONENTE: Psicólogo. UNIDAD RESPONSABLE: Jefatura del departamento Dirigido a: Personal del departamento.	DURACIÓN: 20 HORAS DÍAS A IMPARTIRSE: Sábados FECHA: _____
I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO: El taller discute las dinámicas presentes en las relaciones interpersonales y su efecto en el ambiente laboral.	
II. META: Los participantes, al finalizar el adiestramiento, podrán identificar los conceptos básicos para desarrollar relaciones interpersonales satisfactorias de respeto y equidad.	

III. OBJETIVOS:

- Definir el concepto de relaciones interpersonales
- Distinguir las características de las relaciones saludables de las no saludables
- Distinguir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales
- Describir la importancia de la confianza en las relaciones interpersonales
- Identificar las estrategias para mejorar las relaciones interpersonales
- Describir la conducta pro-social o de ayuda a otros.

V. CONTENIDO:

- ¿Qué son las relaciones interpersonales?
- El concepto de relaciones interpersonales
- Procesos fundamentales de las relaciones interpersonales.
- Procesos que impactan las relaciones interpersonales
- Características de las relaciones saludables de las no saludables
- Dinámicas de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral
- Los conflictos en las organizaciones; causas, consecuencias y como manejarlos
- Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales
- Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales
- La conducta pro-social o de ayuda a otros.

V. METODOLOGÍA:

El / la curso expondrá el tema con espacio para la realización de preguntas y respuestas y se realizarán dinámicas de grupo.

VI. CRITERIOS E VALUACIÓN:

Pre y post prueba

VII. RECURSOS A UTILIZAR:

- Humanos
- Técnicos
- Materiales.

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO	SUBTOTAL	COSTO TOTAL DEL PROGRAMA
<p><u>Recursos Humanos</u></p> <p>-Exponente \$25.00 c/hora(20)</p> <p>-Responsable \$10.00 c/sábado(5)</p>		\$ 550.00
<p><u>Recursos Técnicos</u></p> <p>--Local</p> <p>-Cañón</p> <p>-Retroproyector</p> <p>-Mobiliario(sillas, (mesas,manteles,oasis)</p>		\$ 100.00
<p><u>Recursos Materiales</u></p> <p>-MATERIAL DIDÁCTICO</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Papel bond 1 ½ resma a \$4.75</p> <p>Fólder 30 a \$0.12 c/u</p> <p>Borrador 1 a \$ 1.50 c/u</p> <p>Plumones 6 a \$1.50 c/*u</p> <p>Bolígrafos 30 a \$0.17 c/u</p> <p>-MATERIAL IMPRESO</p> <p>folletos 30 A \$ 2.25 C/U</p> <p>impresión de diplomas 30 a \$ 2.00 c/u</p>		\$ 151.45
<p><u>OTROS GASTOS</u></p> <p>Refrigerio 30 a \$1.00 por 5 sábados</p>		\$ 150.00
<p><u>RESERVA</u></p> <p>imprevistos</p>		\$ 50.00
TOTAL		<u>\$ 1001.45</u>

6. COMUNICACIÓN

La comunicación es importante en el clima de la organización, ya que el ambiente de trabajo se convierte en un ambiente de armonía y satisfacción para todo el personal.

Problema:	-La comunicación informal predomina notablemente sobre el sistema de comunicación formal, con la consecuente distorsión del contenido de los mensajes.
Áreas Afectadas:	-Aquellas áreas donde prevalece el rumor sobre la comunicación clara, concreta y oportuna.
Solución:	-Que exista mayor comunicación entre jefes y subalternos, considerando que las comunicaciones son determinantes para el logro de los objetivos y metas institucionales.
Objetivo:	-Promover la comunicación formal dentro de la organización a través de la adecuada utilización de canales efectivos.
Políticas:	-Se deberán utilizar diversos medios de comunicación para mantener convenientemente informado al personal sobre los programas y planes de trabajo.
Estrategias:	-Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo en donde exista una comunicación confiable y oportuna.
Acciones estratégicas:	-Que los jefes a través de reuniones formales, y una adecuada utilización de canales efectivos y por medio del trabajo y el liderazgo logren despertar en sus empleados el respeto y la confianza en beneficio de las actividades de la institución.
Productos esperados:	-Personal con información completa sobre cambios, decisiones, acuerdos, nuevos proyectos y otros aspectos que afecta el ambiente laboral.

Problema:	-La comunicación inoportuna que la institución le proporciona a los empleados sobre los logros alcanzados.
Áreas Afectadas:	-Todos los departamentos de la Alcaldía.
Solución:	-Tomar las medidas necesarias para crear un ambiente laboral, que conduzca a una comunicación eficaz de los logros alcanzados.
Objetivo:	-Desarrollar posibles soluciones para mejorar la comunicación de los logros que la institución ha alcanzado en conjunto con sus empleados.
Políticas:	-Informar de manera oportuna de los logros obtenidos por parte de la jefatura.
Estrategias:	-Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades pretenden llevar a cabo en el momento oportuno.
Acciones estratégicas:	-Realizar reuniones programadas en donde se pueda intercambiar información de una manera más clara y oportuna, comunicando los logros alcanzados por la institución, pudiendo así, expresar los distintos puntos de vista de todos los miembros.
Productos esperados:	-Lograr que todos los miembros de la organización se sientan satisfechos con la información que dan las autoridades, acerca de los logros obtenidos institucionalmente.

La comunicación es muy importante dentro de la organización, ya que a través de ella los empleados se vinculan para alcanzar un fin común por lo que se requiere que ésta sea clara, concreta y oportuna, para lograrlo se recomienda lo siguiente:

-Dar a conocer oportunamente a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la jefatura pretende realizar, para lo cual cada jefe convocará a todo su personal a una reunión periódica informativa.

-Crear buzones de sugerencias en donde los colaboradores puedan expresar sus sentimientos e inquietudes; así como también los usuarios, la jefatura los recogerá cada mes para que determine las acciones a seguir.

Debido a que es importante intercambiar las ideas y valores entre jefes y colaboradores, se presenta un formato de comunicación bilateral que contiene factores en relación a la actuación de los jefes inmediato.

El encargado para aplicar dicho formato será la Gerencia de Recursos Humanos.

Califique según la siguiente tabla de acuerdo a su propia satisfacción respecto a las características de sus jefes:

CATEGORIAS:	En extremo satisfactorio:	5
	Muy satisfactorio:	4
	Satisfactorio:	3
	Poco satisfactorio:	2
	Insatisfactorio:	1

Dirigido a: _____
(Nombre del jefe inmediato)

Nombre del puesto: _____

Si lo desea, anote su nombre: _____

Nombre del puesto del evaluado: _____

Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

A) ADMINISTRACIÓN:

1. Fijación y seguimiento de objetivos _____
2. Organización de su trabajo y del mío _____
3. Dirección de su equipo _____
4. Cantidad de trabajo que me delega _____
5. Coordinación con otros departamentos _____
6. Ecuanimidad en el trabajo bajo presión _____
7. Control de su tiempo _____
8. Efectividad de lograr resultados esperados _____

B) RELACIONES HUMANAS

1. Facilidad para comunicarse conmigo _____
2. claridad en sus expresiones verbales y escritas _____
3. Frecuencia en que me transmiten infamación _____
4. Habilidad para escucharme (compresión) _____
5. Apoyo y resolución de mis inquietudes _____
6. Reconocimiento de mis logros _____
7. Respeto a mi privacidad _____
8. Tolerancia a mis errores _____
9. Colaboración para conmigo y el equipo de trabajo _____
10. Aceptación de mis opiniones y sugerencias _____
11. Cuidado en su propia imagen _____

C) OTRAS CAPACIDADES

1. Análisis de situaciones _____
2. detección de posibles problemas _____
3. Toma de dediciones acertadas _____
4. Calidad en su propio trabajo _____
5. Iniciativa y creatividad _____
6. Dominio de su puesto _____

Suma: _____

TABLA DE EVALUACIÓN

Categoría	Intervalo de medición	Indicadores
A	De 100 a 125	Comunicación excelente
B	De 80 a 99	Comunicación muy satisfactoria
C	De 60 a 79	Comunicación satisfactoria
D	De 30 a 59	Comunicación regular
E	Menos de 30	Mala comunicación

Calificación: _____

Comentarios del evaluador:

Recomendaciones:

Comentarios del trabajador:

Firma jefe inmediato

Firma del trabajador

Firma del encargado de la evaluación

7. MOTIVACIÓN

Este elemento es de suma importancia para la generación de un ambiente satisfactorio de trabajo, ya que la motivación significa tener un marcado interés por realizar el trabajo asignado.

Problema:	-La falta de motivación para desarrollar la carga laboral asignada repercute en la calidad y cantidad de los servicios brindados a la comunidad.
Áreas Afectadas:	-Las áreas de trabajo donde laboran empleados que han perdido el interés por la realización de sus responsabilidades y deberes.
Solución:	-Motivar al personal a través de la aplicación de las técnicas del talento humano como son: adecuado sistema de compensación y prestaciones, oportunidades de desarrollo humano.
Objetivo:	-Lograr un alto nivel de eficiencia a través del desarrollo del trabajo realizado por empleados convenientemente interesados en el desempeño de sus funciones.
Políticas:	-Mantener permanentemente interesado al personal en la realización de su trabajo.
Estrategias:	-Facultar o empoderar al personal para la toma de decisiones específicas, asignadas anteriormente a niveles jerárquicos superiores
Acciones estratégicas:	-Hacer participar a los empleados en las decisiones trascendentales de la institución. -Expansión del conocimiento por medio de capacitaciones especializadas. -Tratar al personal de forma equitativa.
Productos esperados:	-Se espera que los factores que están desmotivando a los empleados disminuyan aplicando las acciones estratégicas para lograr un buen desempeño laboral en beneficio de la institución.

Vemos ahí que la acción es la responsabilidad y que el motivo es el interés de mejorar cada conducta.

Cuando un empleado llega al trabajo y no quiere hablar, está de mal humor, hace las cosas lentamente, todas esas conductas es la acción y esa acción tiene un motivo. Eso nos demuestra que no existe el concepto desmotivación, lo que existe es la MOTIVACIÓN POSITIVA y la MOTIVACIÓN NEGATIVA.

MOTIVACIÓN

MOTIVOS-ACCIÓN

De acuerdo al estudio realizado, se determinaron ciertos aspectos que están fallando en la institución, en cuanto a este componente y que no permiten que el ambiente de trabajo esté en grado óptimo.

PARA MEJORAR DICHS ASPECTOS SE PROPONE LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS

-El director tiene que ser un jefe motivador que debe de conocer muy bien a sus empleados, saber las diferencias entre ellos, comprender que cada uno aprende en forma distinta, tiene motivos diferentes para hacer el trabajo, su voluntad para aprender y actuar no es la misma que la de los demás, el manejo de sus emociones también es distinto.

Es por eso que la conducta de dirección al personal debe ser de acuerdo a cada persona.

-El jefe debe utilizar motivadores positivos para incentivar al personal y nunca aplicarles motivadores negativos ya que estos traen como consecuencia insatisfacción laboral.

MOTIVADORES POSITIVOS

1. Asignación de responsabilidades de acuerdo a capacidad
2. Reconocimiento del trabajo
3. Hacerlos sentir que mejoran en el trabajo
4. Expansión del conocimiento
5. Concientización de labores para evitar controles de desempeño laborales

MOTIVADORES NEGATIVOS

1. Aumento de políticas, reglas y restricciones
2. Exceso de supervisión
3. Asignación de tareas en áreas que no le competen o sin ningún propósito definido.

-El jefe debe de encontrar los motivadores de sus empleados para lo cual se le recomienda lo siguiente:

1. Anímelos a participar en actividades de recreación
2. Vaya al lugar de trabajo de ellos para hablar de cualquier situación menos de trabajo que están realizando.

-Un aspecto importante que debe de implementarse en la institución es la capacitación al personal en el área de recursos humanos.

-Debe de evaluarse la auto motivación de cada uno de los miembros

Frecuentemente los jefes se quejan de que los empleados tienen que ser empujados, pero muchas veces no se acuerdan que sus empleados son como los automóviles que necesitan una carga con ánimo.

Esa nueva fuerza en el ambiente empresarial se llama Capacitación y Entrenamiento que en la mayoría de los casos tiene ese efecto de refrescar conocimiento, habilidad y aptitudes. De acuerdo a lo anterior se pueden implementar programas de capacitación con temas en donde se involucren tanto empleados como jefes.

A Continuación se presenta un programa que puede incentivar y motivar al personal a realizar satisfactoriamente su trabajo:

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: _____

FECHA: _____

EXPONENTE: _____

UNIDAD RESPONSABLE: _____

DIRIGIDO A: _____

DURACIÓN: _____

OBJETIVO GENERAL:

Que los participantes comprendan la importancia de mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

CONTENIDO:

- Cultura organizacional
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Comunicación

TIEMPO	TEMAS A DESARROLLAR	SUB-TEMAS
4 horas	-Cultura en las organizaciones	-Definición -Características -Fomentar y desarrollar una cultura apropiada
4 horas	¿En qué medida afectan las relaciones interpersonales en las organizaciones?	-Trabajo en equipo -Conflictos en la organización -Toma de decisiones

4 horas	-Liderazgo	-¿Cuál es el significado de ser un líder? -Tipo de liderazgo -Características del liderazgo -¿El líder nace o se hace?
4 horas	-La comunicación en las organizaciones	-Descripción de las funciones de la comunicación -Canales de comunicación -¿Cómo se da el flujo de la comunicación?

METODOLOGÍA:

Consistirá en hacer conferencias y dinámicas de grupo.

GUIA PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN Y PERSEVERANCIA DEL PERSONAL

Nombre: _____

Fecha: _____

Primera Parte.

1. Lo que le atraería para elegir un empleo... (Señale dos casillas)

- a) Horarios flexibles
- b) Un marco agradable
- c) Actividades variadas
- d) Un buen ambiente

- e) Un equipo dinámico
 - f) Un trabajo evolutivo
2. Le gustaría que su jefe le ...
- a) Regalarse una historieta
 - b) Invitarle a comer
 - c) Regalase champaña en su cumpleaños
3. Para trabajar, le gustaría vestirse ...
- a) Con fantasía, para llamar un poco la atención
 - b) Con cierta sofisticación
 - c) Con naturalidad, para estar cómodo
4. El colega ideal es el que ...
- a) Lo admira
 - b) Puede serle útil
 - c) Nunca le quitará el puesto
5. Cuando una situación le disgusta...
- a) Sale corriendo
 - b) Toma el toro por las astas
 - c) Se toma tiempo para pensar
6. En el trabajo pesado lo más práctico sería...
- a) Pasárselo a Gonzalo
 - b) Dejarlo para más tarde
 - c) Librarse de él enseguida

7. Le parece a usted que, merece...
 - a) Que reconozca mejor sus cualidades
 - b) Un salario más alto
 - c) Una formación que optimice su perfil

8. Sus colegas por lo general son...
 - a) Ante todo colegas
 - b) Enemigos en potencia
 - c) Amigos fuera del trabajo

9. Cuando no lo comprende...
 - a) Se enoja muy rápido
 - b) Vuelve a explicarlo sin enojarse
 - c) Permanece paciente aunque se enoje

10. ¿Cómo ha arreglado su despacho?
 - a) Original y muy personalizado
 - b) Sobrio y más bien impersonal
 - c) Con objetos que le son queridos

11. ¿Su jefe entra de improviso a su despacho. Adopta usted un aire...
 - a) Absorto
 - b) Inspirado
 - c) Entendido
 - d) Relajado
 - e) Como si nada

12. El jefe insoportable es el que...

- a) Nunca sabe lo que quiere
- b) No escucha a nadie
- c) Es una bestia de trabajo

13. Se encuentra con Juan en el receso...

- a) Le dice que el traje le sienta muy bien (es mentira)
- b) Le confía que está usted literalmente desbordado de trabajo
- c) Pregunta por Martín, su hijo menor

14. Cuando se siente intimidado...

- a) No sabe que decir
- b) Habla por los codos
- c) Sonríe de oreja a oreja

15. François Mitterrand decía con frecuencia “para muchos la humildad en la jungla”. Traduce usted por...

- a) Ojo por ojo y diente por diente
- b) El hombre es un lobo para el hombre
- c) La naturaleza ha hecho bueno al hombre, la sociedad la deprava

16. En el trabajo, lo más penoso es...

- a) Los chismes
- b) Las rivalidades
- c) Las tareas repetitivas

17. Cuando tiene que convencer a alguien, es usted más eficaz si recurre a...

- a) Todo su encanto
- b) Todo su ascendiente
- c) Toda su psicología

18. Acaba usted de terminar un informe urgente. El jefe no está en su despacho...

- a) Deja el expediente sobre la mesa
- b) Se planta ante el despacho y lo espera
- c) Va a buscarlo por los demás pisos

19. Los despachos compartidos son...

- a) Prácticos para intercambiar información
- b) Insoportables para concentrarse
- c) Agradables para un buen ambiente

20. Finalmente, le gustaría a usted cambiar...

- a) De colegas
- b) De jefe
- c) De trabajo

8. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

La infraestructura física es otro de los elementos que están influyendo en el nivel de agrado y desagrado que los empleadas sienten en las distintas secciones de la institución.

Problema:	-Existencia de aspectos ambientales considerados deficitarios que afectan el ambiente laboral.
Áreas Afectadas:	- Oficinas en las que se realiza el trabajo en condiciones ambientales desfavorables.
Solución:	-Superar los problemas que tienen las instalaciones en el aspecto de ventilación para el normal desarrollo del trabajo. -Disminuir el ruido propiciado por el ambiente para la tranquilidad de todos. -Mejorar los aspectos higiénicos de las áreas de trabajo para la satisfacción y salud de todos los que laboran en la institución.
Objetivo:	-Contar con un ambiente físico que Desarrollar posibles soluciones de acción que ayuden a propiciar la automotivación de todo el personal.
Políticas:	-Evaluar las instalaciones físicas y determinar su influencia para que el desempeño de los empleados sea efectivo.
Estrategias:	-Se incluirá dentro del presupuesto una parte para la inversión en mejorar los aspectos de iluminación, ruido y ventilación.
Acciones estratégicas:	-El departamento de planificación evaluará constantemente las condiciones específicas de las instalaciones que afectan el desempeño laboral de los colaboradores.
Productos esperados:	-Se espera que las condiciones ambientales de trabajo como el ruido, limpieza y la ventilación se solucionen tomando en cuenta las recomendaciones para lograr un buen clima organizacional.

Problema:	-Deficiencia en aspectos higiénicos en relación a los servicios sanitarios.
Áreas Afectadas:	-Todo el personal que labora dentro de la institución.
Solución:	-Educar al personal sobre higiene para mantener limpio los servicios sanitarios.
Objetivo:	-Mejorar y mantener en buenas condiciones higiénicas el área de los servicios sanitarios.
Políticas:	-Educar al personal con charlas formativas de higiene para que mantengan limpia su área de trabajo.
Estrategias:	-Evaluar las condiciones higiénicas de las instalaciones y solucionar los problemas que estén afectando.
Acciones estratégicas:	-Le competirá al personal de servicios generales minimizar en lo posible los factores higiénicos que puedan afectar al personal.
Productos esperados:	-Se espera que se tome en cuenta las soluciones planteadas sobre los aspectos higiénicos y que todos estén satisfechos con este servicio.

De acuerdo a la investigación se determino que las condiciones de trabajo en que se desarrollan las actividades en la institución no son las adecuadas, por lo que se sugiere seguir los siguientes lineamientos:

-Ruido.

Mediante la creación de cubículos para separar los puestos de trabajo y evitar de esta manera los ruidos provocados por las conversaciones simultáneas entre empleados-usuarios y otros factores tales como: la falta de privacidad, ordenamiento y concentración que afectan el normal desempeño de las actividades diarias; los cuales tendrán un costo de \$ 1,000.00 cada uno.

-Iluminación.

Se debe tener la suficiente iluminación en el área de trabajo, evitando así el esfuerzo visual de los empleados.

-Ventilación.

Crear las condiciones ambientales adecuadas mediante la adquisición e instalación de aires acondicionados, que generen un ambiente físico de trabajo agradable para los empleados y usuarios. En total se deben de adquirir 3 aires acondicionados a un costo de \$ 450.00 a los cuales hay que agregar su respectiva instalación de \$150.00

-Aspectos higiénicos.

Es necesario hacer una verificación de limpieza cada semana; incluso para determinar necesidades de infraestructura. Después de realizar el recorrido de verificación, el jefe o el encargado de los ordenanzas deberá orientar y explicar las unidades donde se requiere mejorar la limpieza, ya que forma parte de la imagen que la institución representa a los contribuyentes

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de hacer efectivo el modelo de evaluación de clima organizacional, se ha diseñado un plan de implementación que contiene los objetivos que se

pretenden alcanzar, las actividades que serán necesarias desarrollar, los diversos recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para su debido cumplimiento. Un aspecto determinante para la efectividad de este modelo será la participación y colaboración de todo el personal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

1. OBJETIVOS

- a) Describir las actividades a realizar durante la implementación del modelo.
- b) Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo.
- c) Formular los mecanismos de control adecuados para detectar y corregir oportunamente las desviaciones encontradas en la implementación del modelo.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. Presentación

Presentar a la jefatura de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla la propuesta del modelo para su respectiva revisión, análisis y validez del mismo en conjunto con las diferentes jefaturas.

b. Aprobación

Obtener de las jefaturas de la institución la aprobación del modelo, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.

c. Reproducción y distribución

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario a todo el personal de la institución para evaluar el clima organizacional.

d. Designación de jefes

La jefatura deberá designar a los jefes de las diferentes secciones, con la finalidad de que se integren conjuntamente para organizar las diferentes actividades que se realizarán y llevar a cabo la implementación de la evaluación.

e. Capacitación para los jefes

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que las jefaturas reciban capacitación sobre los aspectos teóricos y prácticos del clima organizacional. De esta manera estarán en condiciones de orientar mejor a sus subordinados.

f. Puesta en marcha y evaluación de resultados

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el modelo evaluando los resultados parciales que se obtuvieron, para identificar fortalezas y debilidades y hacer las correcciones respectivas.

3. RECURSOS

Para la implementación del presente modelo es necesario que las autoridades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla brinden su apoyo con los siguientes recursos:

a. Recursos humanos

Se requiere de la formación de un comité integrado por los jefes de las diferentes unidades, coordinado por la jefatura de la institución, adicionalmente se necesita contratar profesionales que se encargarán de dar las exposiciones para mejorar el clima organizacional existente en la institución.

b. Recursos materiales

Para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional se necesitan los materiales siguientes: equipo informático, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles y una sala de reuniones.

c. Recursos financieros

Para la ejecución de este proyecto es de suma importancia que la institución realice una asignación presupuestaria. Es necesario que se haga un uso óptimo de estos recursos, distribuyéndolos adecuadamente para la realización de las actividades. Para llevar a cabo la capacitación propuesta, se presenta un presupuesto de gastos, que a continuación se detalla:

PRESUPUESTO MENSUAL PARA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO	COSTO
<u>Recursos Humanos</u>	
➤ Exponente	\$ 1142.86
➤ Responsable	\$ 160.00
<u>Recursos Técnicos</u>	
➤ Alquileres de local	\$ 400.00
➤ Alquiler de retroproyector	\$ 160.00
➤ Alquiler de mobiliario	\$ 188.80
<u>Recursos Materiales</u>	
➤ Materia didáctico	\$ 128.00
➤ Material impreso	\$ 106.20
➤ Impresión de diplomas	\$ 47.20
<u>Otros Gastos</u>	
➤ Refrigerio	\$ 248.00
<u>Reserva</u>	
➤ Imprevistos	\$ 160.00
<u>TOTAL</u>	\$ 2741.06

PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

CONCEPTO	COSTO
Costo total de los programas de capacitación para el plan de implementación.	\$ 2,741.06
Presupuesto de gastos para los programas de capacitación	\$ 2,003.45
Costos para el mejoramiento de condiciones ambientales de trabajo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Aires acondicionados 	\$1,800
<ul style="list-style-type: none"> • Cubículos 	\$ 3,000
Contratación de personal especializado (2)	\$ 250
Personal para llevar a cabo la implementación (3)	\$ 3,000
<u>TOTAL</u>	\$ 12,794.51

F. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

1. EVALUACIÓN

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán los jefes de cada sección en coordinación de la jefatura.

2. SEGUIMIENTO

Debido a que la evaluación es para identificar los elementos que están incidiendo en el desempeño laboral de los empleados, es necesario verificar los resultados obtenidos. En consecuencia, se puede reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de evaluación.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El tiempo estimado para la evaluación del modelo es de cuatro meses, distribuidos de acuerdo al siguiente cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA																	
N°	ACTIVIDADES/ TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del modelo propuesto a las jefaturas para su respectiva revisión y análisis.	■															
2	Discutir con la jefatura las observaciones restantes de la revisión, para incorporar en el documento las correcciones pertinentes.		■														
3	Obtener de las jefaturas la aprobación del modelo			■													
4	Adquisición de recursos				■	■											
5	Reproducción y distribución del formulario					■	■										
6	Designación de jefes para evaluar el clima organizacional							■									
7	Capacitación a los jefes sobre aspectos técnicos y prácticos del clima organizacional								■	■							
8	Recopilación de la información										■	■					
9	Tabulación y análisis de resultado												■	■			
10	Presentación de resultado																■
11	Puesta en marcha del modelo.																■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ BATEMAN & SNELL. « Administración una Ventaja Competitiva ». Cuarta Edición. MC GRAW HILL.1, 998
- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO. « Administración de Recursos Humanos »,Quinta Edición. MC GRAW HILL. Mexico.2,002
- ✓ FRENCH & BELL, JR. « Desarrollo Organizacional », Quinta Edición. PRENTICE HALL. Mexico. 1,996
- ✓ HARRY TRUMAN. « Administración una Perspectiva Global », Onceava Edición.MC GRAW HILL, Mexico, 1,998
- ✓ IDALBERTO CHIAVENATO. «Administración de Recursos Humanos »,5ta. Edición.MC GRAW HILL.Mexico.2,002
- ✓ KOONTZ, HAROL & WEIHRICH, HEINZ. Administración un Perspectiva
- ✓ Global .Décima Edición. MC GRAW HILL. Mexico.1, 996.
- ✓ ROJAS SORIANO, RAUL. “Guia para Realizar Investigaciones Sociales”. Novena Edición, Editorial Plaza y Valdés. Mexico, 1,996
- ✓ ROBBINS P. STEPHEN. « Fundamentos de Comportamiento Organizacional ». Quinta Edición. PRENTICE HALL. Mexico.1, 997
- ✓ STONER JAMES A.F. »Administración». Sexta Edición. PRENTICE HALL. Mexico. 1, 996

TESIS

- ✓ « Diagnóstico y Modelo de Clima Organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la UES ». Jaime Alfredo Ramos Telule y Otros. San Salvador. febrero 2,003.
- ✓ « Diagnóstico y Propuesta de un Modelo de Clima Organizacional para el Complejo Educativo Católico Presbítero Higinio Torres ». Rosalba Lisseth Castellanos Navarrete y Otros. San Salvador. diciembre 2,003.

- ✓ « Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito # 1 de la Alcaldía Municipal de San Salvador ». Milton René Ortíz y otros. San Salvador . mayo 2,003.
- ✓ Diseño de un Sistema de Planificación para el Hospital Materno Infantil 1ro. de Mayo ISSS para Fortalecer su Crecimiento, Desarrollo y Competitividad dentro del Sector Salud Salvadoreño. Misra Yaneth Rodas Rodriguez y Otros. San Salvador. octubre 1,999.

INTERNET:

www.dequate.com.infocentro/gerencia/mercadeo.

[www.infomipyme.com/docs /general/offine.GEDE](http://www.infomipyme.com/docs/general/offine.GEDE)

www.amst.gob.sv

ANEXOS

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



El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, y así poder evaluar la situación actual dentro de la misma.

La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad. Agradecemos de antemano su fina y amable colaboración.

Instrucciones:

Por favor señale con una "x" donde se le indica, o responda libremente a las alternativas que se le solicitan.

Datos Generales:

Departamento a que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de servicio en la institución: _____

1. ¿Conoce usted como está organizado el departamento donde labora?

Si No

2. ¿Conoce la Misión institucional?

Si No

3. ¿Conoce la Visión que la institución se ha planteado?

Si No

4. ¿Se identifica con los objetivos de la Institución?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente de acuerdo

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

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6. ¿Cuáles de los factores ambientales que se muestran a continuación considera que se podrían mejorar?

- Iluminación
- Ruido
- Ventilación
- Limpieza
- Ornato
- Otros
- Todas las anteriores

7. ¿A su parecer los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

8. ¿La institución se preocupa por mantener la motivación del personal por el desarrollo del trabajo?

- Si No

9. ¿Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las tareas?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Usted posee auto motivación para desempeñar con eficacia su trabajo?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Usted se siente satisfecho(a) con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

14. ¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Se ha establecido en la organización un ambiente grato y de armonía entre sus compañeros?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. ¿Cómo califica la relación laboral entre el jefe inmediato y su grupo de trabajo?

Muy buena Buena Regular Deficiente

17. ¿Considera usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Si No Ocasionalmente

18. ¿Cree que su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Si No Ocasionalmente

19. ¿La supervisión ejercida por su jefe inmediato es la adecuada?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

20. A su criterio, ¿qué tipo de líder es su jefe inmediato?

Autocrático Democrático Participativo

21. Indique cuales de las siguientes características muestra su jefe inmediato.

- Se preocupa por la comodidad, bienestar, status y satisfacción de sus subordinados sin descuidar el desempeño esperado.
- Tiene alta consideración y ayuda a sus empleados con sus Problemas personales
- Es amistoso y accesible.
- Trata a los subordinados equitativamente
- Ninguno

22. La comunicación que se da dentro de la institución ¿es clara y concreta?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

23 ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes?

Alternativas:

Reuniones informales
Tablero de noticias

Boletines
Circulares
Cartas
Memorando
Otros

24. ¿La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?

Si No Algunas veces

25. ¿Considera que su trabajo es remunerado adecuadamente?

Si No

26. ¿Existe en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

Si No

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles? _____

27. ¿La Institución da la oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tenga?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Gracias Por su colaboración.



Guía de entrevista estructurada a los Jefes

Objetivo:

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información para formulación de una Propuesta de fortalecimiento de clima organizacional para la Alcaldía de Santa Tecla.

Preguntas

1. ¿Se hacen evaluaciones del desempeño periódicamente?
2. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes puedan utilizar habitualmente y que esté bien gestionado por la institución?
3. ¿Qué tipo de manuales administrativos aplican en la institución?
4. ¿Cuáles son los problemas más importantes dentro de la institución?
5. ¿Mencione algunas formas de solucionar los problemas dentro de la institución?
6. ¿Existen instituciones nacionales e internacionales que brindan ayuda a la Alcaldía?
7. ¿Cuáles son las acciones de prevención contra los desastres naturales?
8. ¿Cuentan con un fondo especial para enfrentar una catástrofe natural?
9. ¿Cuáles son las principales quejas que reciben por parte de los usuarios?
10. ¿Explique algunas de las soluciones que se le han dado a esta problemática?
11. En el entorno ¿Cuales son algunas de las oportunidades que tiene la Alcaldía actualmente?
12. ¿Mencione algunas de las amenazas que le genera el ambiente?
13. ¿Cómo se lleva a cabo el control de pago de impuestos dentro de la municipalidad?
14. ¿Cuál es el sistema de tratamiento que la institución le da a la basura?

15. ¿La institución brinda algún tipo de capacitación al personal administrativo y técnico?
16. ¿Qué tipo de relaciones tiene la institución con la gobernación política departamental?
17. ¿Existe un sindicato dentro de la institución?
18. ¿Qué tipo de relaciones tiene la institución con los sindicatos de trabajadores dentro de dicha municipalidad?
19. ¿Cuáles son los problemas que se dan con los vendedores ambulantes?
20. ¿Qué propone para solucionar esa problemática?
21. ¿Que tanto se ha logrado reducir el índice de mora en el ultimo período?
22. ¿Existen auditorias periódicas tanto internas como externas dentro de la institución?