

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE AGUILARES”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

MENJIVAR PEÑATE, DINORA ARACELY  
PEREZ RODRIGUEZ, ERIKA SAMANTA  
VELASQUEZ GARCIA, GILMA JANNETTE

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

JULIO 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector(a) : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario(a) General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Msc. Roger Armando Arias

Secretario(a) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Teresa de Jesús Flamenco de Guillén

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Julio 2010

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS.**

Primeramente a Dios Todopoderoso quien me ha ayudado a terminar una de mis metas; quien me dio la Sabiduría, paciencia y fortaleza necesaria para finalizar con éxito mi carrera.

A mi Madre María Celia Rodríguez, por su apoyo incondicional en cada momento que lo necesite, quien fue mi motivación e inspiración para terminar mi carrera.

A mi Padre Ladislao Pérez Coreas, que aunque no lo tuve cerca, pero desde lejos me brindo su ayuda y apoyo, quien me animo a seguir adelante cuando me faltaban fuerzas.

A mis Tíos Juber Orellana y Gabriela de Orellana quienes son mis segundos padres, gracias por todo este tiempo que estuvieron a mi lado, gracias por su ayuda económica que me brindaron en mis estudios.

A Mi esposo Edgar Yanes, gracias por su ayuda y apoyo, por animarme y motivarme a seguir adelante en mi carrera para poder culminarla, gracias por sus consejos y paciencia.....

A mis hermanos William Escobar y Bárbara de Trujillo quienes siempre estuvieron dando palabras de aliento y animo. **“Todo lo Puedo en Cristo que me Fortalece” Filipense 4:13**

***Erika Samanta Pérez Rodríguez***

Agradezco a Dios Todopoderoso por haberme permitido culminar con éxito mi carrera, por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria para salir adelante.

A mis padres Rosa Lidia Peñate de Menjívar y Juan de Atoche Menjívar; porque con mucho sacrificio siempre me brindaron su apoyo y confianza.

A mis hermanos Walter, Olga y Dagoberto que siempre estuvieron presentes y creyeron en mi.

Agradezco a mi esposo Jared Gómez por animarme, motivarme y por la paciencia que me tiene... en especial dedico mi triunfo a un angelito que ha cambiado totalmente mi vida y que me llenó de fortaleza para finalizar mi carrera mi hija Alexandra.

***Dinora Aracely Menjívar Peñate***

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme permitido alcanzar este sueño a mis padres José Manuel García y Gloria Daysi Velásquez que siempre me apoyaron económica y moralmente , a mi esposo Ever Francisco y a mi hijo Ever Eduardo Cortez que estuvieron a mi lado dándome ánimos para continuar a mi abuelita Celia Gilma García quien fue como una segunda madre para mi a mis hermanos Melva Velásquez ,José Manuel , Samuel y Alejandro que aunque ya no estén todos conmigo les doy las gracias por haberme apoyado cuando lo necesite para poder culminar este gran logro.

***Gilma Jannette Velásquez García***

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES, GENERALIDADES Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.</b>	
1. Antecedentes Históricos .....	1
2. Filosofía de la Alcaldía .....	2
A. Misión.....	2
B. Visión .....	3
C. Valores.....	3
3. Funciones .....	4
4. Objetivos.....	4
A. General .....	4
B. Específicos .....	5
5. Servicios .....	5
6. Estructura organizativa .....	6
7. Base legal .....	17
 <b>B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
1. Antecedentes.....	20
2. Conceptos y definiciones del clima organizacional .....	21
3. Escuelas de pensamientos distintos sobre clima organizacional .....	22
4. Puntos comunes de las escuelas .....	24
5. Importancia del clima organizacional .....	25

6. Objetivos del clima organizacional .....	25
7. Características del clima organizacional.....	26
8. Funciones del clima organizacional .....	26
9. Dimensiones y variables del clima organizacional .....	27
10. Proceso administrativo y su relación con el clima organizacional.....	30

### **C. TIPOLOGÍA DEL CLIMA**

1. Clima de tipo autoritario .....	34
a. Autoritarista explotador.....	34
b. Autoritarista paternalista.....	34
2. Clima de tipo participativo.....	35
a. Consultivo .....	35
b. Participación en grupo.....	35

### **D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. Concepto de evaluación de clima organizacional.....	36
2. Importancia de la evaluación del clima organizacional .....	36
3. Objetivos de la evaluación del clima organizacional .....	36
4. Beneficios de la evaluación del clima organizacional.....	37
5. Técnicas e instrumentos para evaluar el clima organizacional.....	38
6. Modelos de evaluación de clima organizacional .....	40
a) Instrumento de medida de clima organizacional y liderazgo.....	41
b) Escala de clima organizacional (EDCO) .....	42
c) Test del clima organizacional (TECLA) .....	44

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES”**

<b>A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
---	-----------

## **B. ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1. Alcances .....46
- 2. Limitaciones .....46

## **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1. Objetivo general .....46
- 2. Objetivos específicos .....47

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1. Método de investigación .....47
- 2. Tipo de investigación .....47
- 3. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación .....48
  - a) Guía de Preguntas .....48
  - b) El Cuestionario .....48
  - c) Observación directa .....48
- 4. Fuentes de recolección de información .....49
  - a) Fuentes primarias .....49
  - b) Fuentes secundarias .....49
- 5. Determinación del universo y muestra .....49
  - a) Universo .....49
  - b) Muestra .....49
- 6. Tabulación e interpretación de datos .....51

## **E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA**

### **MUNICIPAL DE AGUILARES**

- 1. Definición de los componentes que inciden en el clima organizacional .....92
  - a) Componente recurso humano .....93
  - b) Componente equipos de trabajo .....93
  - c) Componente organización .....94
  - d) Componente medios externos a la organización .....94

2. Determinación de las dimensiones y variables que inciden en el clima	
Organizacional .....	94
3. Matriz diagnóstica del componente recurso humano .....	99
a) Dimensión autoconocimiento .....	100
b) Dimensión automotivación .....	100
c) Dimensión autorregulación.....	101
4. Matriz diagnóstica del componente equipos de trabajo.....	102
a) Dimensión conflicto al interior del equipo .....	103
b) Dimensión conflicto entre equipos .....	103
c) Dimensión empatía .....	103
d) Dimensión falta de organización .....	104
e) Dimensión habilidades sociales .....	104
f) Dimensión unidad de grupo.....	104
5. Matriz diagnóstica del componente organización .....	105
a) Ambientes físico de trabajo .....	106
b) Capacitación y desarrollo .....	106
c) Comunicación.....	106
d) Motivación .....	107
e) Recompensas .....	107
6. Matriz diagnóstica del componente medios externos de la organización.....	108
a) Dimensión accesibilidad al lugar de trabajo .....	109
b) Dimensión aumento del costo de la vida .....	109
c) Dimensión delincuencia.....	109
d) Dimensión relaciones familiares conflictivas .....	110

<b>F. ESQUEMA DEL ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>111</b>
<b>G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1. Conclusiones.....	112
2. Recomendaciones .....	114

### **CAPÍTULO III**

#### **“MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES”**

<b>A. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>116</b>
<b>B. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>117</b>
<b>C. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>117</b>
<b>D. PROPUESTA METODOLÓGICA DEL MODELO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>118</b>
1. Descripción.....	118
2. Ventajas.....	118
<b>E. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>120</b>
1. Componente recurso humano.....	122
2. Componente equipos de trabajo.....	127
3. Componente organización .....	133
4. Componente medios externos a la organización .....	134
<b>F. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>135</b>
<b>G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>138</b>
<b>H. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>

### **ANEXOS**



## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1 Organigrama de la Alcaldía Municipal de Aguilares.....	16
Cuadro N° 1 Teoría de la Motivación .....	32
Cuadro N° 2 Tabulación e Interpretación de Datos.....	51
Cuadro N° 3 Dimensiones y Variables que inciden en el Clima Organizacional .....	95
Cuadro N° 4 Modelo de Matriz Diagnóstica.....	97
Cuadro N° 5 Estados del Clima Organizacional.....	97
Cuadro N° 6 Matriz Diagnóstica del Componente I : Recurso Humano .....	99
Cuadro N° 7 Matriz Diagnóstica del Componente II : Equipos de Trabajo .....	102
Cuadro N° 8 Matriz Diagnóstica del Componente III : Organización .....	105
Cuadro N° 9 Matriz Diagnóstica del Componente IV : Medios Externos a la Organización.....	108
Cuadro N° 10 Esquema de Análisis FODA .....	111

## **RESUMEN**

### **ORIGENES DE LA INVESTIGACION:**

- De acuerdo al resultado del diagnóstico realizado en la Alcaldía Municipal de Aguilares consiste en la falta de motivación de los empleados que repercute en el mal servicio que brindan a los derecho-habientes.

### **OBJETIVOS TRAZADOS.**

- Detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la organización en el comportamiento de los individuos.
- Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.

### **METODOLOGIA UTILIZADA:**

- La investigación se realizó bajo el método científico descriptivo que se basa en el análisis objetivo de aquellos fenómenos sujetos de estudio.

### **RESULTADOS OBTENIDOS:**

- El componente de Recursos Humanos resultó evaluado con un 68.80% lo que lo ubica en la calificación de un clima promedio.
- El componente Equipo de Trabajo el 100% de los empleados ubican el clima organizacional en una escala promedio que equivale al 69.54%
- El componente Organización obtuvo una calificación del 65.06% lo que explica que se encuentra en un estado destacado.
- Respecto al Componente Medios Externos el 77.76% de los empleados ubican el Clima Organizacional en un nivel destacado.

## **CONCLUSIONES:**

### **COMPONENTE I: RECURSO HUMANO**

- Las relaciones interpersonales reflejan un estado favorable, a pesar de que existen ciertas diferencias políticas que a veces provocan un ambiente desagradable

### **COMPONENTE II: EQUIPOS DE TRABAJO**

- Existen dos tipos de ideologías políticas que se manifiestan de gran forma entre los miembros del personal, esto provoca conflictos laborales que no permiten que las actividades se realicen normalmente.

### **COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN**

- Algunos empleados no se identifican con la misión y visión de la organización, por lo que consideran que el trabajo que realizan no es importante.
- Algunos empleados de la institución no se sienten motivados a desempeñar de mejor manera sus actividades; debido a que no se les reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación al realizar el trabajo

### **COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN**

- Algunos empleados no se sienten motivados por las prestaciones laborales que la institución les brinda y eso impide que no realicen su trabajo con la mayor calidad posible.

## **RECOMENDACIONES:**

- Realizar evaluaciones periódicas a los empleados de la Alcaldía.
- Brindar capacitaciones sobre motivación.

## INTRODUCCIÓN

Las herramientas técnicas que miden el clima organizacional en instituciones públicas o privadas se consideran indispensables para tomar decisiones a fin de mantener climas que favorezcan un desempeño óptimo, relaciones entre el personal, un ambiente de confianza y de pertenencia de los empleados con sus organizaciones; por lo tanto el presente trabajo está orientado a diseñar un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de Aguilares, con la finalidad que éste sea utilizado como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento del personal que labora en dicha organización.

En el capítulo I, se presentan aspectos generales de la Alcaldía Municipal de Aguilares como antecedentes, filosofía de la institución, funciones, objetivos, servicios, estructura orgánica, recursos institucionales y base legal. Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional entre los que están sus conceptos, definiciones, características, funciones, dimensiones, variables y su relación con el proceso administrativo.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo realizada en donde se detalla la importancia, alcances, limitaciones y metodología de la investigación. Asimismo, se especifican las fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados, universo y muestra, de donde se desglosan la tabulación e interpretación de los datos con la cual se hizo el diagnóstico de la

situación actual del clima de la organización; y luego en base a los resultados obtenidos se determinaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se diseñó un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de la Alcaldía, el cual comprende su presentación, importancia, objetivos, descripción, contenido y los pasos a seguir para su implementación.

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES, GENERALIDADES Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

##### **1. Antecedentes Históricos.**

El nombre del Municipio según datos históricos relatan que Aguilares se debe en honor a los presbíteros Nicolás, Vicente y Manuel Aguilar, quienes se sabe participaron en los movimientos independencias y a la vez fueron propietarios de la Hacienda La Toma, que al desarrollarse como caserío se convierte posteriormente en un pueblo por Decreto Legislativo. El antecedente inmediato que tiene la creación de la ciudad de Aguilares se encuentra en 1928 cuando personas altruistas presentaron la solicitud a la Asamblea Legislativa para el nombramiento del pueblo. Entre los ciudadanos que presentaron la solicitud se encuentran: Don Manuel Ángel Arévalo, Don Abel Iraheta, Don Salvador Artiga, Don José Cañas, Don Nicolás Barrera, Don Jesús Cardona. Estos personajes lograron la empresa que se propusieron hasta cuatro años después, cuando como consecuencia lógica, aparece en el municipio la primera autoridad municipal y en quién cayó dicho honor fue en el Señor Abel Iraheta, primer alcalde de Aguilares.<sup>1</sup>

El Municipio de Aguilares, ya como pueblo, siguió su desarrollo, producto del esfuerzo de sus habitantes y fue así como durante la administración del General Salvador Castaneda Castro y por Decreto 126 del 30 de septiembre de 1946 se le otorgó el título de Villa.

---

<sup>1</sup> Datos proporcionados en la Alcaldía Municipal de Aguilares. Dr. Wilfredo Edgardo Peña. Julio 2009

El municipio de Aguilares se encuentra ubicado en la zona norte del departamento. Está limitado al norte por El Paisnal, al este por Suchitoto (Cuscatlán) y Guazapa, al sur por Nejapa y Guazapa y al oeste por Quezaltepeque y El Paisnal. En toda la zona hay una unidad de salud, 12 escuelas, 1 instituto, 1 centro de rehabilitación, el Club Rotario Noroeste de SS, ISDEMU (Centro de Formación de la Mujer de Aguilares), 4 iglesias católicas y 35 evangélicas, cruz roja, 5 grupos de auto-ayuda, 8 canchas deportivas, casa de la cultura, y un parque. Entre las atracciones turísticas están las Ruinas de Sihatán y la Hacienda La Toma (donde vivieron los Padres Aguilar). Cuenta con todos los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, aguas negras, telefonía, correos, internet, PNC y juzgado de paz).

## **2. Filosofía de la Alcaldía.<sup>2</sup>**

### **A. Misión**

“Garantizar el desarrollo del municipio, retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión implementando mecanismos que promuevan la participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, en donde la municipalidad, buscara recursos para satisfacer las necesidades de la población de Aguilares, promoviendo el desarrollo económico, facilitando un servicio eficiente, efectivo y equitativo, coordinando acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar su desarrollo.”

---

<sup>2</sup> Información proporcionada en la Alcaldía Municipal de Aguilares. Dr. Wilfredo Edgardo Peña. Julio 2009.

## **B. Visión**

“Ser un municipio líder del desarrollo auto sostenible a través de la implementación de acciones que promuevan un proceso integral, desarrollando la economía, promoviendo el uso racional de sus recursos naturales, gestionado para alcanzar la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus pobladores, seguro, sin contaminación ambiental, consolidando mecanismos que promuevan la participación equitativa de hombre,, mujeres, jóvenes y otros grupos sociales, en las diferentes acciones y decisiones de la gestión municipal y brindando servicios con calidad y cobertura total y alcanzar así el desarrollo de sus comunidades.”

## **C. Valores**

- La equidad, es la disposición que tienen las personas de dejarse guiar por el sentimiento del deber; en virtud de dar a cada uno lo que le pertenece
- La honestidad, es la cualidad que impulsa a los empleados a comportarse decentemente en sus acciones y palabras; de modo que merezcan la consideración y el respeto de los demás.
- La responsabilidad, es la obligación que tiene todo empleado de admitir sus propios actos y de los ejecutados por otros.
- La solidaridad, es el vínculo por medio del cual los empleados contraen compromisos y responsabilidades para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en la institución.



### **3. Funciones.**

- Coordinar y supervisar la implementación de programas de desarrollo humano para el mejoramiento comunal en las áreas de organización, superación y equipamiento social, vivienda y servicios públicos.
- Brindar asistencia a todas las comunidades ante situaciones de emergencia por medio de programas especiales de rehabilitación, mejoramiento y reconstrucción en las áreas afectadas.
- Elaborar las políticas de desarrollo municipal en materia urbana y social, definiendo los modelos y controlar su cumplimiento
- Desarrollar estrategias administrativas y financieras para asegurar el funcionamiento del Consejo Municipal de Aguilares.
- Hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

### **4. Objetivos**

#### **A. Objetivo General de la Alcaldía Municipal de Aguilares.**

- Establecer las líneas de acción que la Alcaldía Municipal de Aguilares desarrollara con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población como: agua potable, alumbrado público, tren de aseo, calles y caminos, aguas negras y desarrollo social.

## **B. Objetivos Específicos de la Alcaldía Municipal de Aguilares.**

- Impulsar procesos de gestión con entidades no gubernamentales, gubernamentales y organismos internacionales para desarrollar proyectos comunales.
- Mejorar sistemáticamente, los servicios básicos que al Alcaldía presta en la actualidad a la población Aguilarenses.
- Trabajar de la mano con directivas comunales del municipio para realizar obras de bajo costo y que sean de interés para la comunidad.

## **5. Servicios**

Los servicios que la institución presta al público son:

- Extensión de certificación de documentos tales como: partidas de nacimiento, acta de matrimonio, partida de defunción, carné de minoridad, solvencias municipales, cartas de venta, permisos para instalación de puestos de venta en mercados, permisos de construcción etc.
- Recepción de impuestos
- Seguridad Municipal
- Alumbrado público
- Planificación de festividades patronales
- Desarrollo Urbano
- Apoyo a comunidades
- Celebración de matrimonios civiles

## **6. Estructura Organizativa**

El personal distribuido en cada unidad o departamento cuenta con equipo básico para operar y brindarle el servicio a la población, Catastro, Contabilidad y Registro Familiar están modernizados y toda la municipalidad está en esta dinámica.

### **a) Concejo Municipal.**

Es la máxima autoridad dentro de la organizacional las funciones que desempeñan son las siguientes:

- Ejerce la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
- Legislar aspectos de interés local a través de acuerdos, Ordenanzas, Reglamento, etc. Que permitan que el municipio sea habitable y atractivo para la inversión privada.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de acuerdos, Ordenanzas, Reglamentos, etc. Promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndole cuentas periódicamente.
- Llevar buenas relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento.

#### **b) Sindicatura**

Su responsabilidad es Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en lo asuntos que le fueren solicitados, además velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones municipales. Y por ultimo es examinar y fiscalizar los egresos municipales proponiendo al concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.

#### **c) Secretaría Municipal.**

- Ejercer la Secretaría del Concejo Municipal elaborando las correspondientes actas y registrando oportunamente y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.
- Tramitar, manejar y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el concejo Municipal.
- Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos municipales.

#### **d) Comisiones Municipales.**

- Estudiar, analizar, proponer y promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local relacionadas con proyectos, ordenamiento territorial, medio ambiente, salud, economía local, deporte y recreación.
- Elaborar planes de trabajo por áreas específicas definidas por el Concejo como son las Comisiones de Deportes de Educación; Rastro, Tianguy y Cementerios; Social

Cultural y Cívica; Alumbrado Público y Mercado; Ornato, Aseo y Medio Ambiente, de Finanzas y Administración.

- Estudiar, Analizar, proponer y promover medidas que permiten el mejoramiento de los servicios públicos como el agua, tiangué y rastro, mercado, aseo cementerio, etc.

**e) Auditoría Interna.**

- Asesorar al Concejo Municipal sobre la razonabilidad y confianza de la gestión municipal basado en un sistema de control interno efectivo.
- Efectuar auditoría operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales basado en las normas técnicas de control interno emitidas por la corte de cuentas de la República, leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de Normas y Procedimientos Administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los bienes y recursos y garantizar la transparencia en el manejo de los mismos.

**f) Despacho Municipal.**

- Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisión, coordinación y control efectivo de las actividades municipales que permitan satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.

- Gestionar ante organismos internacionales como nacionales fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de los servicios básicos.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo Municipal.

**g) Clínica Municipal.**

- Prestar atención media preventiva y curativa a la Comunidad en General.

**h) Medio Ambiente**

- Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro del municipio.
- Velar por el cumplimiento de las normas ambientales por parte de las mismas y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional; de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Materiales.
- Apoyar al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales en el control y seguimiento de la evaluación ambiental.

**i) Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. (UACI)**

- Realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios de la municipalidad.
- Ejecutar todos los procesos de adquisición y contratación.

- Elaborar conjuntamente con la administración y jefaturas, la programación anual de las compras, adquisiciones y contrataciones de obra, bienes y servicios.

**j) Tesorería.**

- Recibir, registrar, erogar y controlar todos los ingresos y egresos municipales.
- Efectuar todas las erogaciones municipales de conformidad al marco legal establecido.
- Registrar y controlar los fondos recaudados y las erogaciones efectuadas.

**k) Contabilidad.**

- Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos que se generen como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad, incluyendo los proyectos ejecutados.
- Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el registro de los diferentes hechos de los ciudadanos del municipio.
- Generar sistemáticamente reportes presupuestarios, financieros y contables de la municipalidad con la finalidad de controlar, planificar y tomar decisiones oportunas.

**l) Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATAM)**

- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.

- Mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes y cobro

**j) Registro del Estado Familiar.**

- Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio y que sean de competencia municipal.
- Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio de Aguilares, para el ejercicio de sus deberes y derechos civiles y políticos establecidos en las leyes del país.
- Colaborar en la medida en que la Ley lo permita con la comunidad, en solucionar sus problemas evitándole gastos innecesarios.

**k) Tiangué y Rastro.**

- Mantener en buen funcionamiento el rastro y tiangué municipal, procurando que los servicios sean proporcionados higiénicamente, ajustándose a condiciones de salubridad y aseo requeridos.

**m) Mercado Municipal.**

- Monitorear y supervisar la prestación de Servicios Públicos a los ciudadanos para retroalimentar las actividades.



- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de barrido de calles, de higiene y ordenamiento de las ventas ambulantes así como el aseo en general de mercado y sus alrededores.
- Informar a UATAM de los puestos cerrados, para su redistribución.

**n) Servicios Municipales**

- Monitorear y supervisar la prestación de Servicios Públicos a los ciudadanos para retroalimentar las actividades.
- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de Aseo Publico, Alumbrado, Cementerio, Agua Potable, Parques y Zonas Verdes.

**o) Agua Potable.**

- Realizar una eficiente, efectiva y económica administración, operativa y mantenimiento de la red municipal de agua potable y saneamiento, buscando la auto-sostenibilidad del servicio.
- Mantener y proporcionar el servicio de agua potable en condiciones adecuadas de calidad, funcionalidad y cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo del Servicio.
- Mantener funcionando eficientemente el acueducto con la finalidad de que la población disponga de agua potable en forma ininterrumpida y en los horarios establecidos.

**p) Aseo Público.**

- Administración y ejecución de aseo municipal, dirección, supervisión y control sistemático y permanente del personal, materiales y equipos necesarios para otorgar un eficiente servicio de aseo, presentado.
- Reportar e informar periódicamente al Departamento de Servicios Públicos para mantenerlo al corriente de la ejecución del trabajo realizado y los mecanismos medios e instrumentos aplicados.

**q) Alumbrado Público.**

- Desarrollar las acciones de trabajo necesarias para brindar y mantener en un nivel óptimo el Servicio de alumbrado público a los habitantes del municipio vigilando que se efectúe correctamente el mantenimiento.

**r) Cementerio.**

- Mantener y velar porque el cementerio se mantenga limpio y ordenado, con un inventario de puestos de enterramiento.

**s) Proyección Social.**

- Promover la organización de las actividades para coordinar con la municipalidad, las acciones con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para su desarrollo social, cultural y económico.

- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria.
- Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.

**t) Parques y Zonas Verdes.**

- Velar por el buen funcionamiento de los parques, jardines, zonas verdes, y otros lugares públicos, desarrollando y controlando actividades y responsabilidades de mantenimiento, ornamentación y conservación de los mismos.
- Mantener y velar porque el parque y las zonas verdes se mantengan limpias, ordenadas y reforestadas.

**u) Proyectos.**

- Velar porque los proyectos sean construidos de acuerdo a las especificaciones técnicas y requerimientos legales y financieros.
- Coordinar con la UACI la elaboración de base de licitación, procesos de licitación y supervisión de proyectos de construcción.

**v) Centro de Formación de la Mujer.**

- Capacitar al sector femenino de la ciudad, en diferentes talleres vocacionales.
- Mantener limpio y ordenado el centro.
- Promover la participación ciudadana de la mujer.

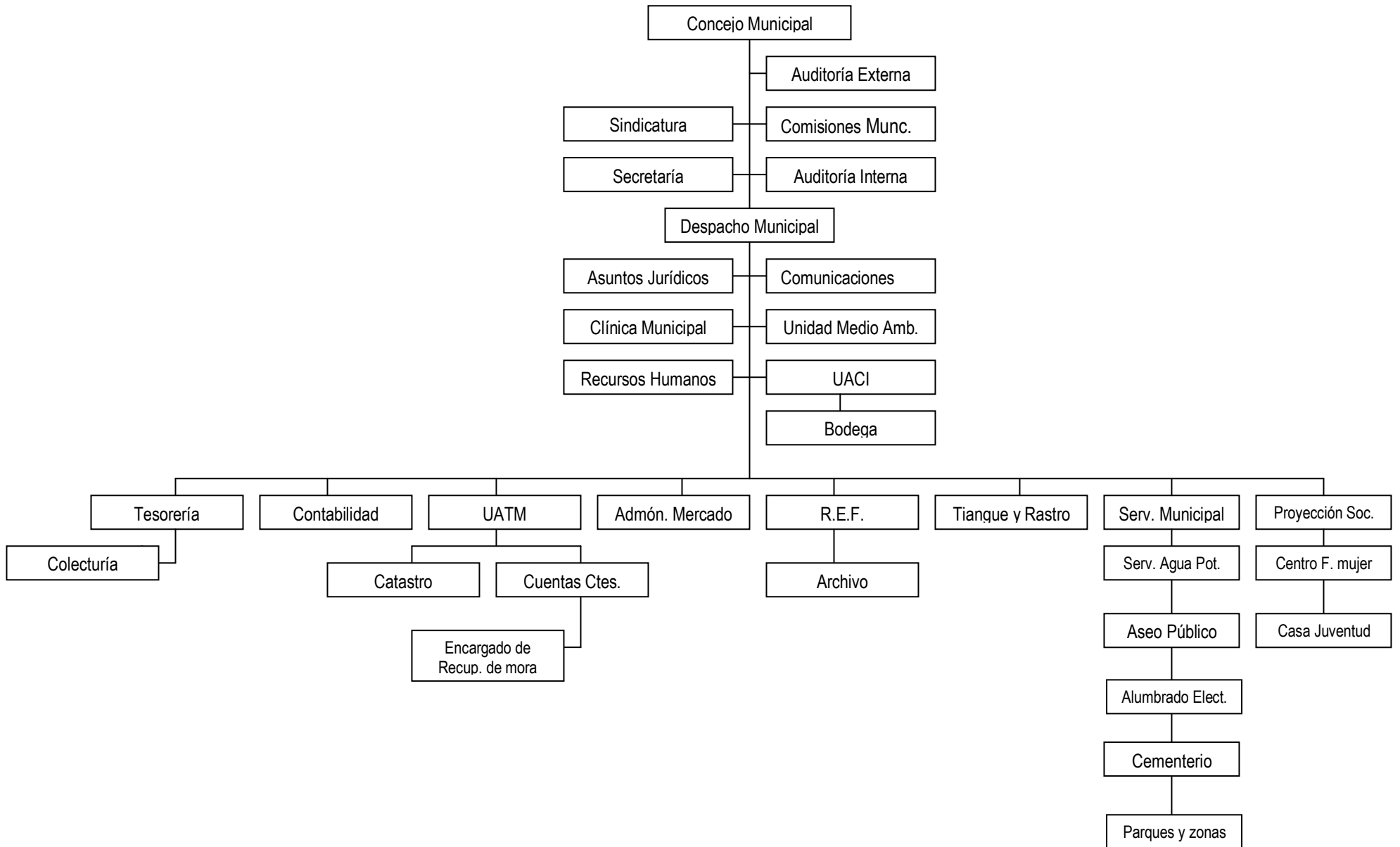
**w) Comunicación.**

- Unidad de apoyo y asesoría para el Alcalde y Concejo Municipal, en el área de comunicaciones.
- Establecer vínculos relaciones con los diferentes medios de comunicación nacional y local.
- Creación y conducción de espacios informativos audiovisuales.
- Elaborar medios de comunicación, periódico, boletines, periódico mural, cuñas de radio, con los cuales se informa a la población sobre el trabajo que realiza la comunidad.
- Creación y actualización del archivo fotográfico y de video de las actividades que realiza el Alcalde y/o Concejo Municipal.

**x) Recursos Humanos.**

- Mantener informados a todos los trabajadores municipales de las leyes y normas vigentes en materia laboral.
- Capacitar al personal de los diferentes departamentos de acuerdo a la actividad que realizan.
- Asistir al concejo municipal así como a los departamentos en materia laboral.
- Fomentar las relaciones armoniosas entre los trabajadores así como distractivas a través del deporte y otras actividades.

# ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES



## 7. Base Legal.

La Alcaldía Municipal de Aguilares 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 <sup>3</sup>marco 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”.<sup>3</sup>

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”.

---

<sup>3</sup> Constitución de la República de El Salvador, Art. 203.

“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<sup>4</sup>

c) Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La Ley del Impuesto al Valor Agregado en su Artículo 1º nos señala: "es un tributo que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos y económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realizan las actividades definidas por la ley como hecho imponible".

d) Ley de Vialidad.

Contenido;

DECRETO N° 1308.

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

I.- Que la llamada "Ley de Vialidad" fue decretada creando impuestos para la formación del fondo de Vialidad; ingresos que de conformidad al actual régimen constitucional entraron a formar parte de un solo fondo, afecto en forma general a todas las necesidades y obligaciones del Estado. Que en virtud de reformas de Diciembre de 1950 y Marzo de 1951, las contribuciones procedentes de las series "B" "C" y "D" como contribuciones municipales pasaron a formar un fondo específico administrado por las propias Municipalidades del país;

---

<sup>4</sup> Código Municipal (con sus reformas), Pág. 7, Editorial Jurídica Salvadoreña, 1999.

II.- Que mientras no se concluyen en forma exhaustiva los estudios sobre el estado de las finanzas municipales y un buen sistema de tributación municipal, y mientras no se legisle exclusivamente sobre contribuciones al capital, conviene, por razones fiscales, modificar las contribuciones creadas por la mencionada ley, en una escala justa en lo que respecta a la cuantía del capital de los contribuyentes, y acoplar en lo pertinente sus procedimientos a los de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

#### 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
- Ley de urbanismo y construcción
- Ley de servicios civiles.

---

Origen: ORGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE

Naturaleza: Decreto Legislativo Nº: 1308

Fecha: 22/12/1953

D. Oficial: 232 Tomo: 161

Publicación DO: 22/12/1953

Reformas: (7) D.L. Nº 553, del 18 de diciembre de 1986, publicado en el D.O. Nº 239, Tomo 293, del 22 de diciembre de 1986.



## **B. 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.

## 2. Conceptos y Definiciones del Clima Organizacional.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes, elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

A continuación se presenta una serie de definiciones de lo que es el clima organizacional y sus distintos autores:

- (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, Pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”
- El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill. Quinta Edición, Colombia, 2000, Pág.84.

- Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.
- Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
- Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

### **Clima Organizacional.**

“Es el conjunto de elementos externos e internos que influyen y afectan el comportamiento de los individuos dentro de una organización, impidiendo el buen desempeño en sus actividades.”<sup>6</sup>

### **3. Escuelas de pensamientos distintos sobre clima organizacional.**

A continuación se presenta un cuadro con tres escuelas de pensamiento distintas con respecto a lo que cada una de ellas entiende como Clima Organizacional a fin de poder ampliar el estudio de la presente investigación.

---

<sup>6</sup> Grupo Investigador del Trabajo de Graduación.

ESCUELAS BASADAS EN:	DESCRIPCIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características objetivas de la organización de la realidad.</li> </ul>	<p>El clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente perdurables, que influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.</p> <p>El efecto del clima sobre la conducta del colaborador se contempla desde la perspectiva de: las dimensiones estructurales (estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico), de los propósitos (limitación y restricción de la libertad de decisión y de acción), los procesos de recompensa y retribución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción individual de atributos subjetivos y descripción.</li> </ul>	<p>Conciben al clima organizacional como una serie de variables de la percepción, una serie de atributos cualitativos específicos de una organización determinada (modo en que una empresa trata a sus miembros, grado de autonomía individual, estilo de dirección, calor, apoyo y tipo de recompensa y retribución).</p> <p>Los elementos críticos consiste en las percepciones individuales (de la realidad) de la organización, y estas percepciones y descripción de las mismas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la empresa. Mientras que en la anterior definición los índices objetivos de la organización constituyen el núcleo central en cuanto realidad objetiva “fuera” de la persona, en esta definición se subraya la percepción individual de esta realidad exterior.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructor personalizado y globalizado.</li> </ul>	<p>Denominan clima de la organización al clima psicológico, se trata de un “constructor personalista”, una serie de percepciones globales del individuo sobre su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción entre las características personales y las de la organización. Es decir, combinación de características objetivas y hechos de la organización y características individuales del que percibe (valores, necesidades, objetivos, expectativas). Como percibe el individuo al entorno laboral sin tomar en cuenta, como lo hacen otros al mismo entorno. Es un atributo aditivo del individuo y se mide así.</p>
--	--

FUENTE: [www.gestiopolis.com/introduccion-al-clima-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/introduccion-al-clima-organizacional.htm)

#### **4. Puntos comunes de las escuelas.**

Entre los distintos pensamientos de las tres escuelas existen puntos en común que son los siguientes:

- a) Clima se concibe como una cualidad relativamente perdurable.
- b) Una organización se distingue de otras por su clima.
- c) La cualidad interna de lo laboral resulta de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección.
- d) Los miembros de la organización perciben este clima.
- e) El mismo sirve de base para describir la situación laboral.

## **5. Importancia del Clima Organizacional.**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma.

Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial.

El estudio del Clima Organizacional permite a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la empresa y cómo se sienten en ella; constituyen un instrumento de investigación para conocer los factores que influyen en los empleados para desarrollar correctamente sus actividades.

## **6. Objetivos del Clima Organizacional**

- Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al jefe sobre que elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que evitarse en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

## **7. Características del Clima Organizacional**

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- La especulación, falta de lealtad, culturas antagónicas entre los trabajadores, roces y diversidad de conflictos; todo esto está relacionado en gran medida con el clima organizacional.
- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

## **8. Funciones del Clima Organizacional**

- a) Consideración, se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos.
- b) Desvinculación, esta función logra que los empleados que “no están vinculados” con la tarea, se comprometan.
- c) Estructura, esta trata de ver las opiniones de los trabajadores acerca de los límites que existen, en cuanto a reglas, reglamento y procedimientos dentro de la organización.
- d) Obstaculización, esta permite que los empleados que tiene sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.

## **9. Dimensiones y Variables del Clima Organizacional.**

Existen diferentes autores que clasifican los elementos que afectan positiva o negativamente el clima en dimensiones, componentes y factores.

Sin embargo en el caso de Rensis Likert, considera que para evaluar el clima organizacional hay que verlo en diferentes dimensiones que a su vez clasifica en variables como:

- a) Comunicaciones, se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y como se llevan a cabo.
- b) Estilo de autoridad, que es la forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- c) Esquemas motivacionales, que son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades de estos.
- d) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, son los distintos métodos utilizados para definir y adecuar estos objetivos y lo deseado por lo miembros de la organización.
- e) Procesos de control, como la forma en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- f) Procesos de influencia, se refiere a la importancia de la relación jefe-subordinado para establecer y cumplir con los objetivos.
- g) Procesos de planificación, es la manera en que se determinan los objetivos organizacionales y los pasos para lograrlo.
- h) Procesos de toma de decisiones, son los criterios de decisión, de distribución de las responsabilidades y de las tareas de ejecución.



Las dimensiones anteriores a su vez se clasifican en los siguientes tres tipos de variables que influyen en la percepción del clima de una organización:

- a) Variables causales, se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- b) Variables intervinientes, este tipo de variables se orientan a medir el estado interno de la empresa.
- c) Variables finales, estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

No obstante otros autores como Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**2. Responsabilidad (*empowerment*):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

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

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

**6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

## **10. Proceso Administrativo y su relación con el Clima Organizacional.**

Al estudiar el clima organizacional es necesario abordar el proceso administrativo, por ser una forma sistemática de hacer las cosas; donde las personas coordinan sus aptitudes o habilidades personales para el desempeño de actividades, con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo que se relaciona de la siguiente manera:

**a) Planeación:** Es la etapa en que se fijan los objetivos, metas políticas, estrategias, normas y diseño de los planes para lograr los propósitos de las organizaciones de las organizaciones.

En la planeación existen distintos tipos de planes dentro de los cuales se pueden mencionar los programas.

Los programas son un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado para el logro de los objetivos fijados. Cuando éstos están bien elaborados, estos son de suma importancia para el administrador, ya que este logra valorar todas las alternativas posibles y dedicar su mayor esfuerzo a los problemas más importantes. Entre las ventajas de trabajar con programas están las siguientes:

- Proporcionan un Plan
- Sirven para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de una organización.
- Son la base para un buen control.
- Facilitan la delegación de funciones.
- Sirven para evitar duplicidad de trabajo.

**b) Organización:** Es la etapa en la que se ordena y distribuye el trabajo, se fijan la autoridad y los recursos para llevar a cabo todas las actividades de tal modo que se puedan alcanzar las metas; asimismo, lamenta de cómo se desarrollan estos procesos son parte de la cultura en la organización que se percibe en el ambiente de trabajo, afectándolo de manera positiva o negativa el desempeño de las personas.

Como el clima organizacional no solamente es afectado por lo procesos, sino también por las personas, entonces la manera de cómo se realiza el ordenamiento de los puestos de trabajo, relaciones, funciones y niveles de jerarquía, retoman relevancia para mejorar los ambientes en las organizaciones y obtener desempeño óptimos.

**c) Dirección:** Es una de las etapas importantes del proceso administrativo; porque en esta fase se hace la gestión de las personas en la organización y se desarrollan las relaciones interpersonales de sus miembros; elementos esenciales que determinan el clima organizacional. Dentro de la dirección se consideran los siguientes elementos claves que determinan desempeños óptimos e inciden en el clima de las organizaciones:

- Motivación, son las fuerzas que mueven a las personas a tener altos desempeños y satisfacción en lo que se hace. Los estímulos para mover estas fuerzas internas es parte de la gestión de las personas en las organizaciones. Por lo tanto, existen muchas teorías que sustentan diferentes modelos de dirección para obtener la satisfacción de los trabajadores en lo que hacen y como lo hacen. (ver cuadro No. 1)

**CUADRO No. 1**  
**TEORIA DE LA MOTIVACION.**

<b>TEORIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW</b>	<b>TEORIA MOTIVACION – HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG</b>	<b>TEORIA DE LAS NECESIDADES DE DAVID Mc CLELLAND</b>	<b>TEORIA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA DE VICTOR H. VROOM</b>
<p>Las necesidades humanas se clasifican en dos tipos dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano:</p> <p><b>Necesidades Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiológicas (hambre, sueño, sed.)</li> <li>• Seguridad (protección, abrigo, ausencia de peligro)</li> </ul> <p><b>Necesidades Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales (amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales)</li> <li>• Autoestima (estatus, prestigio, autorespeto, confianza en si mismo, reconocimiento).</li> <li>• Autorrealización (crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional)</li> </ul>	<p>La motivación de las personas dependen de los factores:</p> <p><b>Factores Higiénicos:</b></p> <p>Son las condiciones físicas y ambientales de trabajo que rodea el individuo (salario, beneficios sociales, políticas de organización, tipo de supervisión, reglamentos internos, clima entre las personas.</p> <p><b>Factores Motivacionales:</b></p> <p>Son los factores que se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que la persona ejecuta (sentimientos de realización, crecimiento individual y reconocimiento profesional)</p>	<p>En las personas se puede identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:</p> <p><b>Necesidades de poder:</b></p> <p>Las personas se interesan por ejercer influencia y control, persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en publico)</p> <p><b>Necesidades de asociación:</b></p> <p>Las personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad)</p> <p><b>Necesidades de Logro:</b></p> <p>Las personas poseen un intenso temor al fracaso. (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se proponen metas difíciles)</p>	<p>Las personas se sienten motivadas al realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta.</p> <p>La motivación de las personas esta determinada por:</p> <p>* El valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tenga de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta.</p> <p>Su Formula:</p> <p>Fuerza = Valencia X expectativa.</p> <p>Donde: Fuerza = intensidad de la motivación de una persona.</p> <p>Valencia= intensidad de la preferencia del individuo por un resultado.</p> <p>Expectativa=probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.</p>

Por lo tanto, la motivación es producto de una necesidad. Si el ambiente laboral permite satisfacer las necesidades de los miembros, el clima tiende a ser favorable y positivo; ya que se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. En caso contrario si se ven frustradas sus necesidades surge insatisfacción, estados de depresión, desinterés, apatía y descontento; repercutiendo en forma negativa en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral; ya que el rendimiento y cumplimiento de las obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

- Liderazgo, es la forma de guiar y entusiasmar a la personas para realizar una tarea determinada, con el fin de lograr los objetivos de la organización.
- Comunicación, es el proceso de datos, pensamientos, ideas y valores de una persona a otra; además mediante esta los líderes dirigen y motivan a los empleados hacia el logro de las metas organizacionales; la manera de cómo la comunicación se da en las organizaciones tiene en gran medida influencia en las personas. La comunicación en las organizaciones puede ser: vertical, horizontal y diagonal.

#### **d) Control**

Es la etapa en la que se evalúa el rendimiento real con los objetivos fijados y se corrigen las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos. Esta etapa en el clima se vuelve muy importante, ya que no solamente debe evaluarse los procesos y la manera como estos se desarrollan; sino también el clima organizacional y el comportamiento de los factores que hacen climas favorables y desfavorables en las organizaciones.

## C. TIPOLOGIA DEL CLIMA

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización y la manera en que influirán en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes. Según Luc Brunet los tipos de clima organizacional se dividen en dos grupos de la siguiente manera:<sup>7</sup>

### 1. Clima de Tipo Autoritario

**a) Autoritarismo explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

**b) Autoritarismo Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

---

<sup>7</sup> Brunet, Luc "Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional", 22 Abril 2005.

La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización.

## **2. Clima de Tipo Participativo**

**a) Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente.

La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

**b) Participación en grupo:** Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas.



## **D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. Concepto**

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.<sup>8</sup>

### **2. Importancia**

La Evaluación del Clima Organizacional es importante por lo siguiente:

- Porque es una de las principales herramientas para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones.
- Porque permite objetivamente identificar problemas y causas.
- Porque las personas trabajan mejor, mientras mejor sea el ambiente de trabajo.

### **3. Objetivos**

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

---

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnologia-informacion-comunicaciones.htm>

Y como objetivo final lo que se busca con la evaluación del clima organizacional, es explicar los motivos por los que las personas que trabajan dentro de la organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus actividades. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque permite actuar sobre ellas para aumentar la motivación intrínseca de las personas. Y la razón más importante por la cuál las empresas deben de enterarse de que la personas estén motivadas, es muy simple: es porque en estudios realizados se a comprobado que existe una fuerte relación entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

**Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son:**

- Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional.
- Identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal

**4. Beneficios de la Evaluación del Clima Organizacional**

Entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional están los siguientes:

- Mejorar las relaciones del personal organizacional
- Mejora la motivación laboral
- Mejorar el desempeño del personal por medio de la resolución de problemas
- Mejorar el medio ambiente organizacional

- Se reduce la rotación del personal
- Mejora el servicio
- Mejoras en la comunicación.
- Planeación mejorada.
- Mejor toma de decisiones.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

### **5. Técnicas e Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional.**

Una de las medidas rápidas para tener una primera aproximación del Clima actual que predomina dentro de una organización son los índices de ausentismo y rotación de personal, los cuales son instrumentos que permiten elaborar hipótesis de que el clima en la organización es deficiente pero no deben servir como base para una conclusión definitiva puesto que en el clima de una organización intervienen múltiples variables, tales como:

- Ambiente físico de trabajo
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensas
- Capacitación
- Desarrollo

Entre otras; estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante ya que representan las percepciones que tienen los miembros acerca de la organización.

Sin embargo, a pesar de la enorme complejidad del clima organizacional, es posible elaborar un diagnóstico a partir de las técnicas siguientes:

**a) Observación directa.**

Es una técnica que sirve para conocer objetivamente la forma en que se conducen las personas o grupos focales de la organización. En esta se puede utilizar como instrumento la guía de observación para describir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional, es decir como ocurren las cosas, quien las realiza, cuando, donde y como se hacen.

**b) Encuesta.**

Es una técnica destinada a reunir de manera sistemática datos sobre determinados temas relativos a una población, que tiene como instrumento de medición el cuestionario; el cual consta de una serie de preguntas cerradas en las que se pide a los encuestados que seleccionen de cada pregunta la alternativa con la que están de acuerdo. Las preguntas pueden ser basadas en distintos tipos de escalas, como la siguiente:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
5	4	3	2	1

### **c) Entrevista.**

Consiste en la obtención directa de información oral de parte del entrevistado. La recopilación de la información puede ir desde una conversación libre hasta la interrogación estandarizada. En los dos casos se debe utilizar una guía de entrevista que puede ser un formulario o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación. Esta técnica debe aplicarse a puestos claves de la organización con el propósito de fortalecer los datos obtenidos en la encuesta.

## **6. Modelos de Evaluación de Clima Organizacional.**

Dentro de una organización pueden existir varios climas organizacionales diferentes. La organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Según Chiavenato dice que las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

A continuación se presentan algunos modelos de Evaluación de Clima organizacional utilizados en algunas organizaciones:

### **a) Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo. (IMCOL)**

Este instrumento fue diseñado por Mellado (2004), para efectos de la medición del liderazgo y el clima organizacional, el cuestionario generado se sirve de los trabajos de Bonoma y Slevin (1988) así como de las investigaciones de Vroom y Yetton (1973), y Vroom y Jago (1990).

Dentro de este modelo se consideran siete factores los cuales miden la percepción del clima organizacional dentro de las organizaciones los cuales son los siguientes:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.
2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
3. Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
4. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
6. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
7. Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

El instrumento contiene 50 preguntas cerradas y dividido en dos apartados: en la primera parte se solicita información de carácter socio-demográfica, con el objeto de conocer al grupo de trabajadores estudiado y saber si estos indicadores influyen o marcan diferencias significativas en las mediciones.

La segunda parte contiene un cuestionario de 48 ítems de puntuación positiva, utilizado para la recolección de datos acerca de la percepción del clima laboral de la empresa por parte de sus miembros, de los cuales doce afirmaciones se relacionan y miden, además del clima, la percepción del tipo de liderazgo del jefe. Los dos ítems restantes se agregan con el objeto de conocer en qué medida la actuación del jefe condiciona la relación entre compañeros, y el clima influye negativamente en la relación familiar y/o personal de los trabajadores.

Para la medición de cada ítem se utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "en muy poca medida" y cinco (5) corresponde a "en muy gran medida".

#### **b) Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

Diseñado por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana., dichos autores residen en Bogotá. El propósito por el cual ha sido diseñado este modelo es identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, que permitan introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa. Consiste en una prueba de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos, lo único que se necesita es una computadora con el programa Acces y un diskette con el instrumento.

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que esta relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En EDCO hay sub-escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:



- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

### **c) Test de Clima Organizacional (TECLA)<sup>9</sup>**

Desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

Entre otros métodos e instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional se pueden mencionar los siguientes:

- Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
- Índice de clima organizacional de Stern.
- Cuestionario de clima organizacional de James y Sells
- Encuesta de calidad de empleo de Kahn.
- Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman.
- Escala de ambientes de trabajo de Moos.
- Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts..
- Cuestionario de salud organizacional de Milles
- Cuestionario descriptivo

---

<sup>9</sup> Carlos Alberto Gómez "Diseño, Construcción y Validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas Colombianas" , pág. 105

## **CAPITULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

Una de las herramientas que permite a las organizaciones mejorar su Clima Organizacional es la Evaluación del mismo Clima, el análisis de este constituye un proceso de mejora continua.

La evaluación del Clima Organizacional, constituye un mecanismo importante que en esencia evalúan el estado actual de la empresa en lo que se refiere a:

- Conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.
- Identificar cuales factores propician satisfacción para mantenerlos e incrementarlos, viceversa, cuales deben mejorarse.

Tiene además un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal, el interés de la empresa por su desarrollo integral y bienestar en su trabajo.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Aplicar las herramientas de evaluación de Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Aguilares es de gran importancia para poder cumplir con los compromisos definidos en el Plan Anual de Trabajo de dicha institución y esto no se puede lograr sin la ayuda de todos los empleados y para ello, estos deben de laborar en un ambiente agradable.

Otro de los puntos importantes a conocer a través del estudio Clima Organizacional es el Proceso Administrativo por ser una forma sistemática de hacer las cosas; donde las personas coordinan sus aptitudes, o habilidades personales para el desempeño de actividades, con el propósito de alcanzar las metas en la organización.

## **B. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcances**

Para la realización de la investigación del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Aguilares se obtuvo la autorización y apoyo del Alcalde y del Jefe de Recursos Humanos, quienes proporcionaron de manera accesible la información que se requería para el desarrollo del estudio orientado al total de los empleados tanto del área administrativa como de servicios generales.

### **2. Limitaciones**

Para la obtención de datos en la investigación de campo se presentaron ciertos factores que limitaron la recopilación de la información, entre estos se pueden mencionar:

- Poca disponibilidad de tiempo y colaboración por parte de algunos empleados para el llenado del cuestionario.
- Temor por parte de las jefaturas, que el llenado del cuestionario por parte de los empleados fuera de una manera poca objetiva.

## **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo General**

- Evaluar en qué medida el Clima Organizacional incide en el desempeño de la Gestión Administrativa de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

## **2. Objetivos Específicos**

- Identificar las variables que afectan el Clima Organizacional dentro de una organización
- Realizar un diagnóstico situacional de la cultura organizacional para determinar los factores que inciden en el Clima Organizacional.
- Proporcionar un modelo de evaluación del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Aguilares.

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de investigación**

Con el propósito de efectuar una investigación que resulte lo suficientemente válida y confiable se utilizará el Método Científico, que se basa en el análisis objetivo de aquellos fenómenos sujetos de estudio y que se encuentran presentes en una realidad determinada.

### **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independiente, para sí. (pie de pagina)

### **3. Técnicas utilizadas en la investigación**

Las técnicas de investigación son un conjunto de reglas que auxiliaran el método seleccionado y con el objeto de obtener información confiable para el desarrollo de la investigación se utilizará la encuesta y la entrevista.

#### **a) Guía de Preguntas**

El objetivo de esta técnica es obtener datos a través del instrumento de guía de preguntas para conocer la opinión de la población objeto de estudio la cual la constituyen los empleados de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

#### **b) Cuestionario**

El Cuestionario permitirá recopilar información en el lugar de los hechos, mediante opiniones de las personas involucradas con la problemática que se investiga: Posee la característica de hacer las mismas preguntas a todos los sujetos involucrados en la muestra de una población determinada; la cual se utilizará para hacer un análisis de la problemática en estudio.

#### **c) Observación directa**

Se efectuó por medio de dos visitas realizadas a las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Aguilares; lo que permitió conocer el ambiente de trabajo en que se desarrollan sus actividades.

#### 4. Fuentes de recolección de información

##### a) Primarias

La información primaria se obtuvo mediante la investigación de campo; utilizando las técnicas de observación directa, encuestas y entrevistas, con el propósito de obtener información.

##### b) Secundarias

La información secundaria sirvió de base para la elaboración del marco teórico de la investigación, haciendo uso de fuentes tales como: libros, , documentos, acuerdos, periódicos e Internet.

#### 5. Determinación del universo y muestra

##### a) Universo

El universo de la investigación está constituido por los 121 empleados (siendo 96 hombres y 25 mujeres) que actualmente laboran en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

##### b) Muestra

La muestra se obtiene al aplicar la siguiente fórmula, a los datos del universo antes citado:

**Fórmula:**

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

Sustituyendo y asignando datos para las variables:

N = Población 121

E = 5 % de error posible en la muestra

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

P = Probabilidad que el evento ocurra 50%

Q = Probabilidad que el evento no ocurra 50%

$$n = \left( \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)121}{(0.05)^2 (121- 1) + 1.96^2(0.50)(0.50)} \right)$$

$$n = \left( \frac{116.21}{1.26} \right)$$

**n = 92 Empleados a encuestar**

Lo que significa que para la presente investigación se tomará como muestra a 92 empleados, a los cuales se les aplicará una encuesta de percepción sobre el Clima Organizacional sin tomar en cuenta a los jefes de los distintos departamentos

## 6. Tabulación e interpretación de datos

Para la tabulación de la información recolectada en las encuestas se utilizó una matriz diagnóstica para cada uno de los componentes que inciden en el clima organizacional (Recurso humano, grupos de trabajo, organización y medios externos que afectan la organización).

**CUADRO N° 2**

N°	Pregunta	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos

Para interpretar los datos de cada matriz se tomaron en cuenta los porcentajes correspondientes a cada pregunta y se consideró la información obtenida con la observación a grupos focales y las entrevistas a puestos claves para determinar la situación actual.

A continuación se presenta la tabulación tradicional por medio de la cual se analizó detalladamente las diferentes respuestas obtenidas por los 92 empleados encuestados, para determinar el diagnóstico final de la investigación.

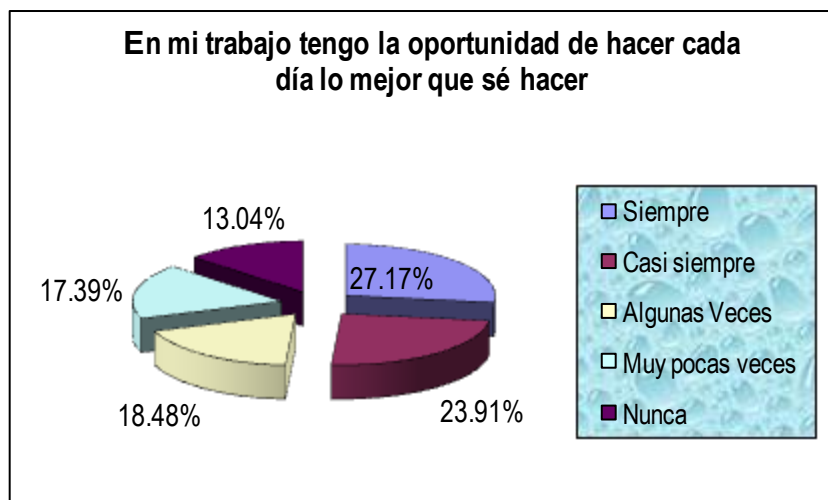


## COMPONENTE I: RECURSOS HUMANOS.

### 1. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo mejor que sé hacer.

**Objetivo:** Conocer si el empleado esta en el puesto adecuado para aprovechar mejor sus habilidades.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de Puntos	Porcentaje
Siempre	5	25	125	27.17%
Casi siempre	4	22	88	23.91%
Algunas Veces	3	17	51	18.48%
Muy pocas veces	2	16	32	17.39%
Nunca	1	12	12	13.04%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>308</b>	<b>100%</b>

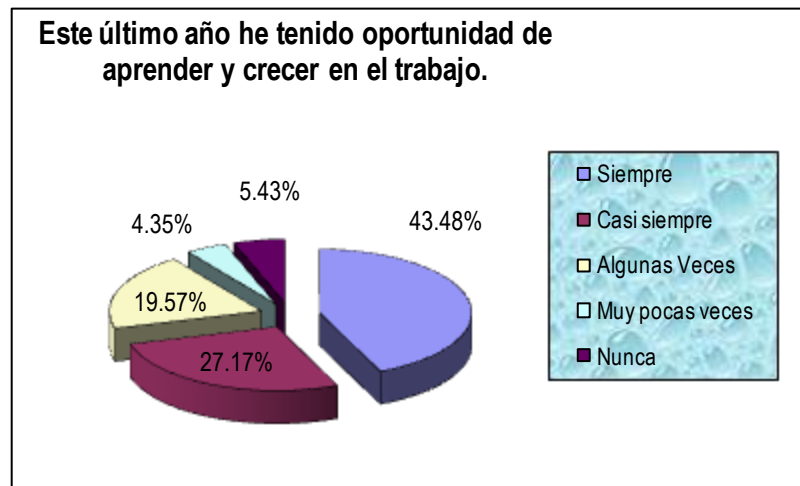


**Comentario:** De acuerdo a las cifras mostradas, los empleados se encuentran en el puesto idóneo, lo que facilita el desempeño de sus funciones.

## 2. Este último año he tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

**Objetivo:** Conocer si las personas reciben capacitaciones para mejorar sus capacidades en su lugar de trabajo

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de Puntos	Porcentaje
Siempre	5	40	200	43.48%
Casi siempre	4	25	100	27.17%
Algunas Veces	3	18	54	19.57%
Muy pocas veces	2	4	8	4.35%
Nunca	1	5	5	5.43%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>367</b>	<b>100%</b>

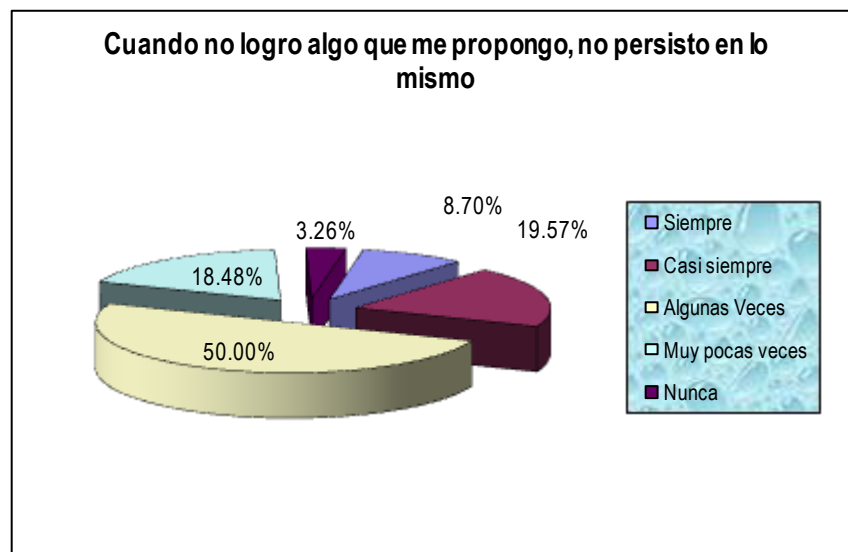


**Comentario:** La mayoría de los empleados considera que se le ha permitido aprender y crecer en sus actividades laborales de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

### 3. Cuando no logro algo que me propongo, no persisto en lo mismo

**Objetivo:** Identificar la flexibilidad de las personas en sus puestos de trabajo

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de Puntos	Porcentaje
Siempre	1	8	8	8.70%
Casi siempre	2	18	36	19.57%
Algunas Veces	3	46	138	50.00%
Muy pocas veces	4	17	68	18.48%
Nunca	5	3	15	3.26%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

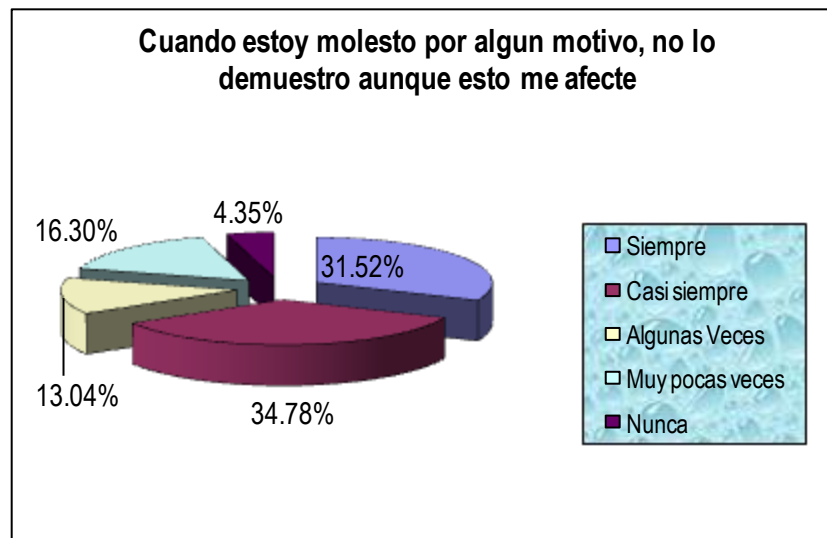


**Comentario:** Al observar los resultados se puede detectar que existe una parte de los empleados que no están dispuestos a luchar por los propósitos de la institución.

#### 4. Cuando estoy molesto por algún motivo, no lo demuestro aunque esto me afecte

**Objetivo:** Determinar si las personas expresan sus diferencias ante situaciones que no son correctas hacia ellos.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de Puntos	Porcentaje
Siempre	5	29	145	31.52%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	12	36	13.04%
Muy pocas veces	2	15	30	16.30%
Nunca	1	4	4	4.35%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

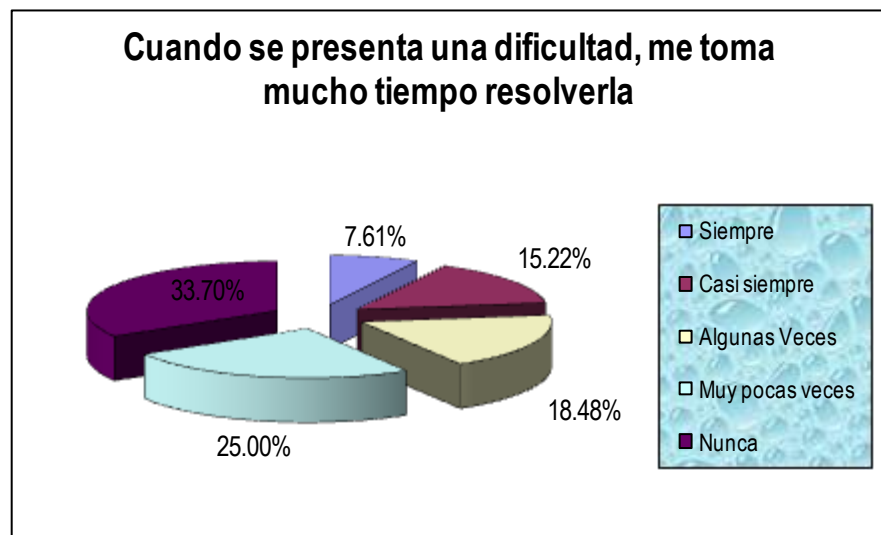


**Comentario:** Se considera que la mayoría de los empleados no demuestran su descontento en algunas situaciones que se presentan.

### 5. Cuando se presenta una dificultad, me toma mucho tiempo resolverla

**Objetivo:** Identificar cual es la capacidad de respuesta de las personas ante los problemas que surgen .

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de Puntos	Porcentaje
Siempre	1	7	7	7.61%
Casi siempre	2	14	28	15.22%
Algunas Veces	3	17	51	18.48%
Muy pocas veces	4	23	92	25.00%
Nunca	5	31	155	33.70%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

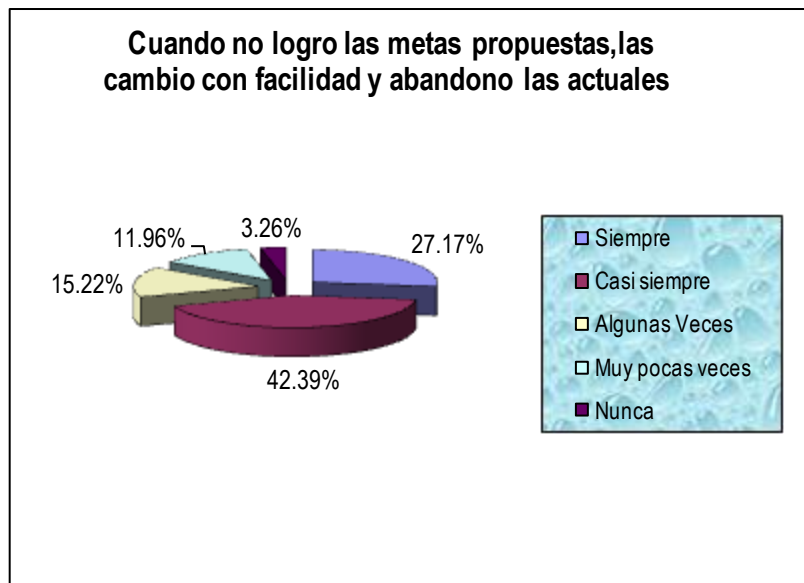


**Comentario:** Se obtuvo que una pequeña parte de los empleados no reaccionan a resolver las dificultades de forma inmediata.

**6. Cuando no logro las metas propuestas, las cambio con facilidad y abandono las actuales.**

**Objetivo:** Conocer el empeño que las personas ponen para cumplir las metas

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	25	25	27.17%
Casi siempre	2	39	78	42.39%
Algunas Veces	3	14	42	15.22%
Muy pocas veces	4	11	44	11.96%
Nunca	5	3	15	3.26%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

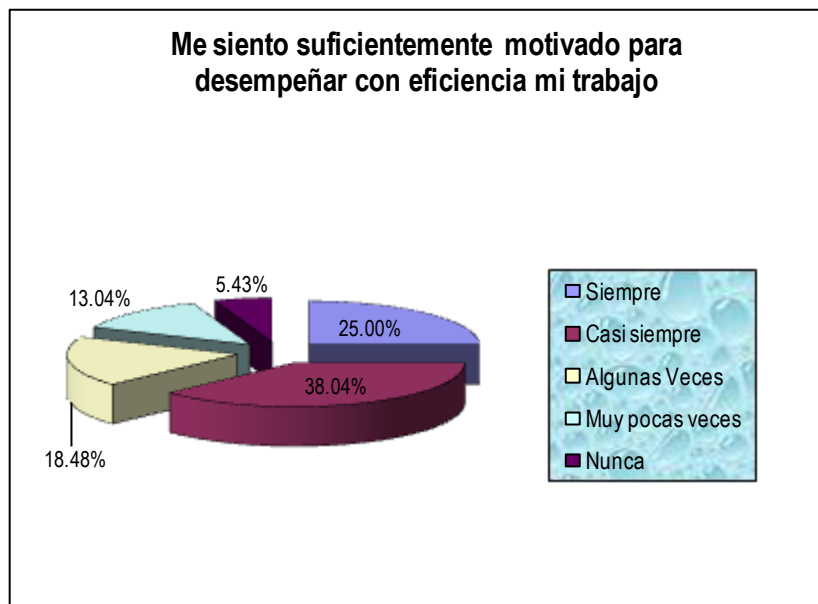


**Comentario:** La mayoría de los encuestados no se esfuerzan mucho por la realización de las metas proyectadas y solo una pequeña parte si busca con esmero alcanzarlas.

## 7. Me siento suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia mi trabajo

**Objetivo:** Conocer si las personas se sienten valoradas a fin de esforzarse más en cada actividad que realicen.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	23	115	25.00%
Casi siempre	4	35	140	38.04%
Algunas Veces	3	17	51	8.48%
Muy pocas veces	2	12	24	13.04%
Nunca	1	5	5	5.43%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

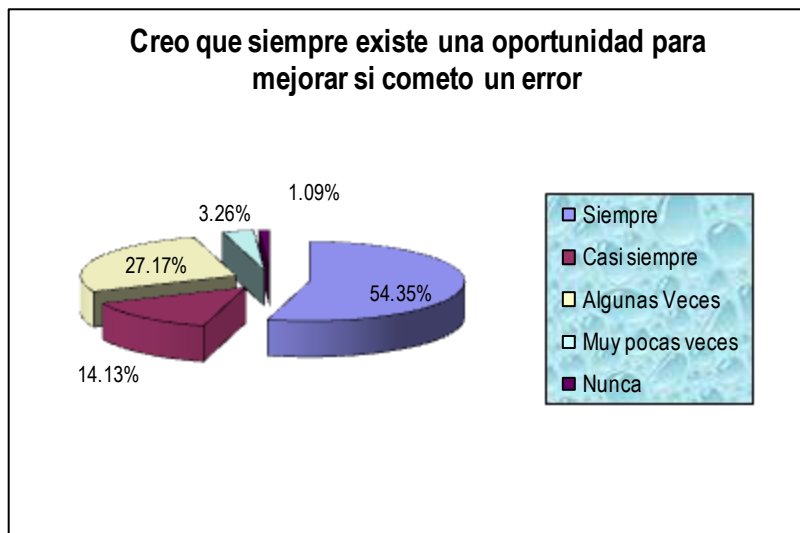


**Comentario:** Se tiene que la mayoría de los encuestados sienten el deseo de hacer lo mejor que le sea posible su trabajo, sin embargo existen un pequeño grupo que no está todavía motivado para hacer su trabajo.

## 8. Creo que siempre existe una oportunidad para mejorar si cometo un error

**Objetivo:** Identificar el compromiso personal de superarse día a día

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	50	250	54.35%
Casi siempre	4	13	52	14.13%
Algunas Veces	3	25	75	27.17%
Muy pocas veces	2	3	6	3.26%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



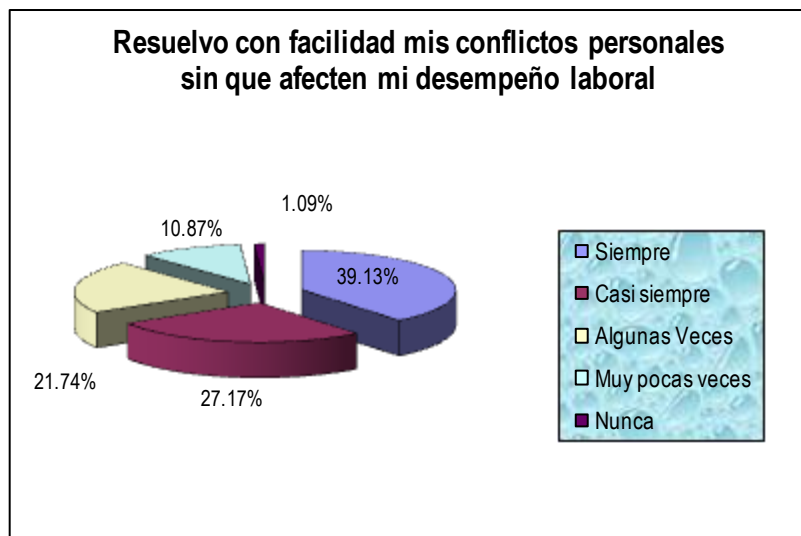
**Comentario:** Un buen porcentaje de los empleados manifiesta que siempre se les brinda una oportunidad para mejorar cuando se comete un error.



## 9. Resuelvo con facilidad mis conflictos personales sin que afecten mi desempeño laboral

**Objetivo:** Conocer la madurez emocional que poseen los individuos

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	36	180	39.13%
Casi siempre	4	25	100	27.17%
Algunas Veces	3	20	60	21.74%
Muy pocas veces	2	10	20	10.87%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

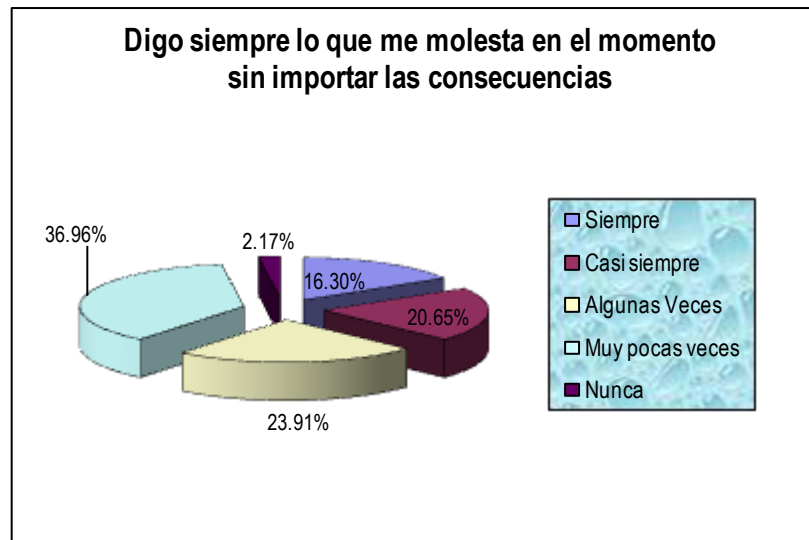


**Comentario:** Según los resultados obtenidos los empleados manifiestan que puede resolver con facilidad los conflictos personales, sin que éstos afecten el desempeño laboral.

## 10. Digo siempre lo que me molesta en el momento sin importar las consecuencias

**Objetivo:** Conocer la capacidad de autocontrol ante situaciones de tensión.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	15	15	16.30%
Casi siempre	2	19	38	20.65%
Algunas Veces	3	22	66	23.91%
Muy pocas veces	4	34	136	36.96%
Nunca	5	2	10	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>



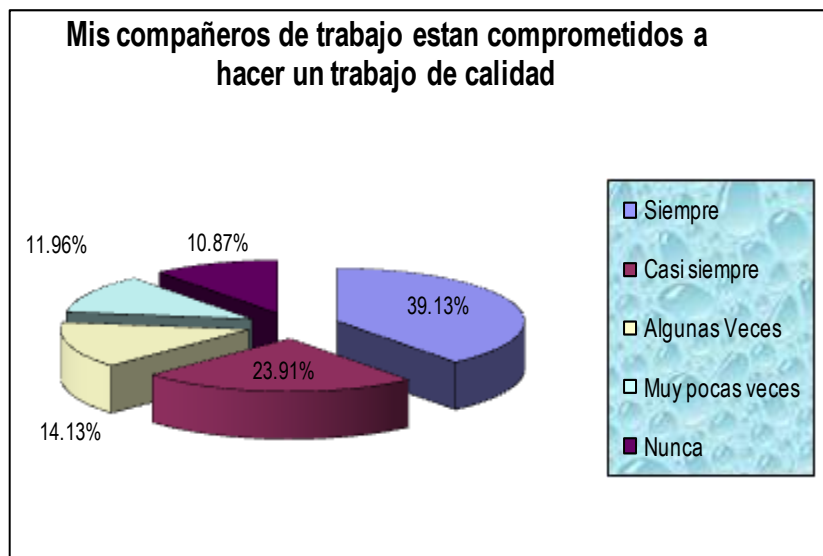
**Comentario:** Un 60.87% de los empleados manifiesta que siempre o casi siempre dice lo que piensa aunque están conscientes que esto perjudica el ambiente laboral

## COMPONENTE II. EQUIPOS DE TRABAJO.

### 1. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad

**Objetivo:** Conocer el compromiso de los equipos de trabajo con la ejecución de un buen trabajo

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	36	180	39.13%
Casi siempre	4	22	88	33.91%
Algunas Veces	3	13	39	14.13%
Muy pocas veces	2	11	22	11.96%
Nunca	1	10	10	10.87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>339</b>	<b>100%</b>

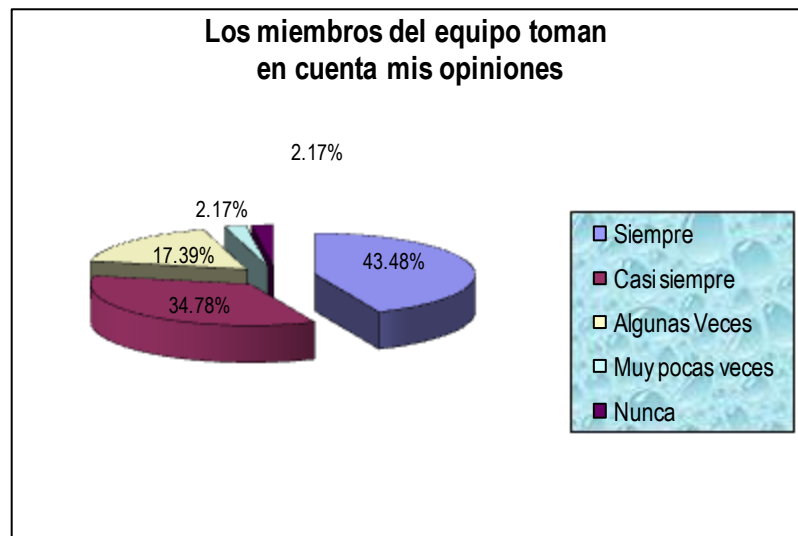


**Comentario:** La mayor parte de los empleados están comprometidos a realizar un trabajo de calidad para la obtención de los mejores resultados

## 2. Los miembros del equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones

**Objetivo:** Conocer el sentido de aceptación del equipo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	40	200	43.48%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	16	48	17.39%
Muy pocas veces	2	2	4	2.17%
Nunca	1	2	2	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

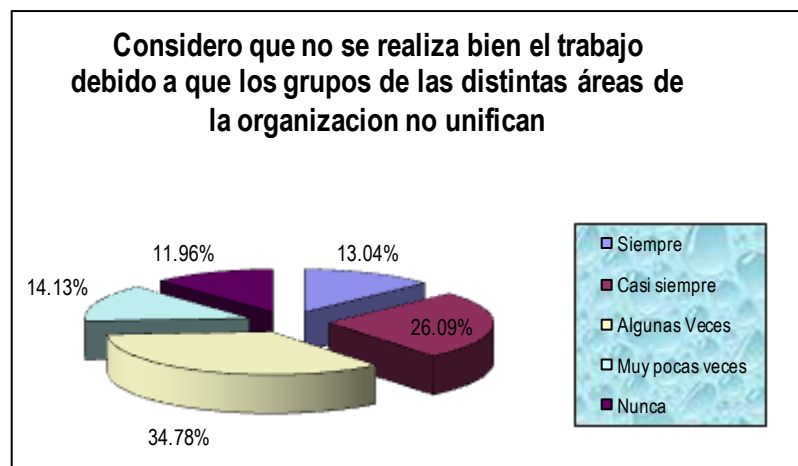


**Comentario:** El 78.26% de los empleados consideran que se toman en cuenta las opiniones que aportan para desarrollar las actividades.

3. Considero que no se realiza bien el trabajo debido a que los grupos de las distintas áreas de la organización no unifican.

**Objetivo:** Conocer el grado de cooperación que existe entre los empleados de las diferentes áreas de la Alcaldía.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	12	12	13.04%
Casi siempre	2	24	48	26.09%
Algunas Veces	3	32	96	34.78%
Muy pocas veces	4	13	52	14.13%
Nunca	5	11	55	11.96%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>

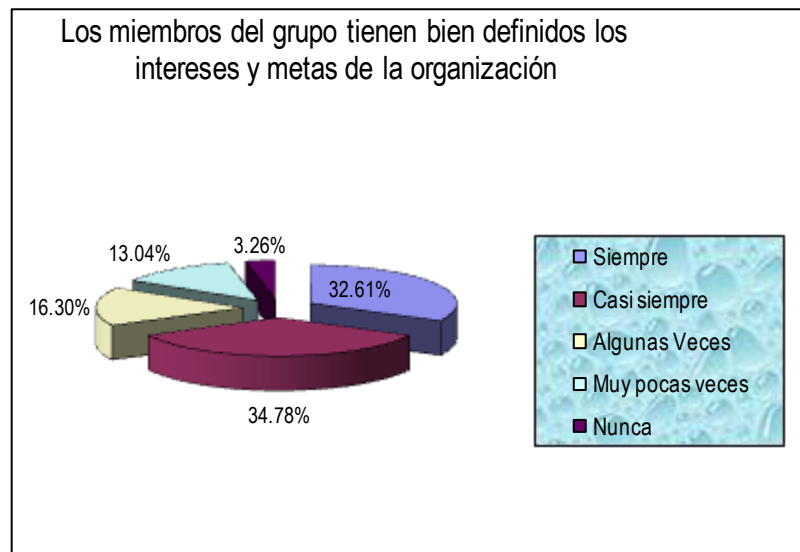


**Comentario:** Un 60.87% del total de los empleados encuestados considera que cuando se realiza bien el trabajo, sin embargo la otra parte del personal coincide que el trabajo no se realiza de la mejor manera porque entre el grupo no unifican las ideas

#### 4. Los miembros del grupo tienen bien definidos los intereses y metas de la organización

**Objetivo:** Conocer si se están siguiendo las líneas de mando estipuladas por la organización.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	30	150	32.61%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	15	45	16.30%
Muy pocas veces	2	12	24	13.04%
Nunca	1	3	3	3.26%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

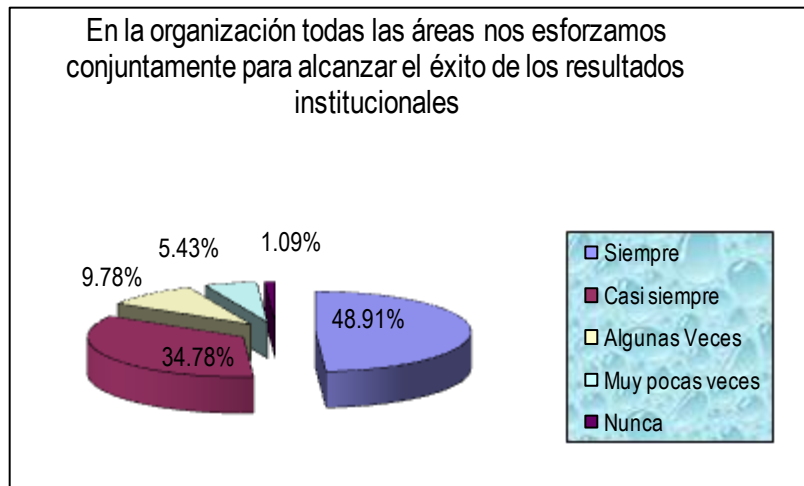


**Comentario:** La mayoría de los empleados que lo constituyen 67.39% tienen bien definidos los intereses y metas de la organización.

**5. En la organización todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para alcanzar el éxito de los resultados institucionales.**

**Objetivo:** Conocer si las diferentes áreas organizacionales ponen en practica el trabajo en equipo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	45	225	48.91%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	9	27	9.78%
Muy pocas veces	2	5	10	5.43%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>

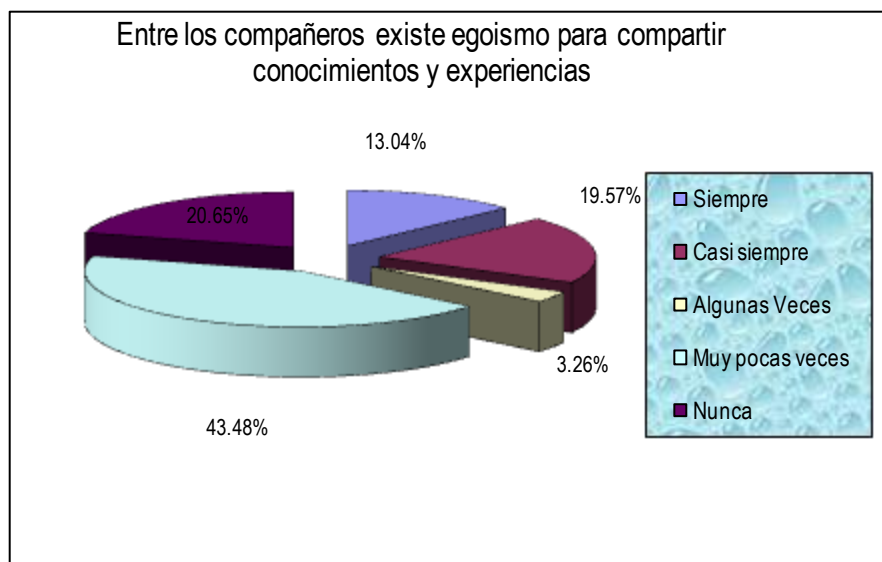


**Comentario:** La mayoría de los empleados manifiestan que todas las áreas se esfuerzan conjuntamente para alcanzar el éxito institucional.

## 6. Entre los compañeros existe egoísmo para compartir conocimientos y experiencias.

**Objetivo:** Determinar si se aplica el compañerismo entre los empleados de todas las áreas de la Alcaldía.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	12	12	13.04%
Casi siempre	2	18	36	19.57%
Algunas Veces	3	3	9	3.26%
Muy pocas veces	4	40	160	43.48%
Nunca	5	19	95	20.65%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>312</b>	<b>100%</b>



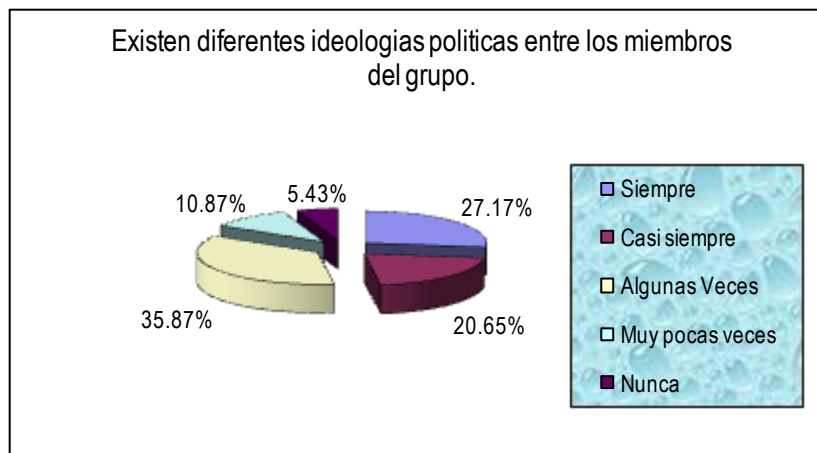
**Comentario:** Se observa que la mayoría de los empleados considera que se comparten experiencias y conocimientos, la otra parte de los empleados demuestra egoísmo para enseñar entre los compañeros.



## 7. Existen diferentes ideologías políticas entre los miembros del grupo.

**Objetivos:** Conocer si se práctica la libertad ideológica entre los empleados de la Alcaldía de Aguilares.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	25	25	27.17%
Casi siempre	2	19	38	20.65%
Algunas Veces	3	33	99	35.87%
Muy pocas veces	4	10	40	10.87%
Nunca	5	5	25	5.43%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>

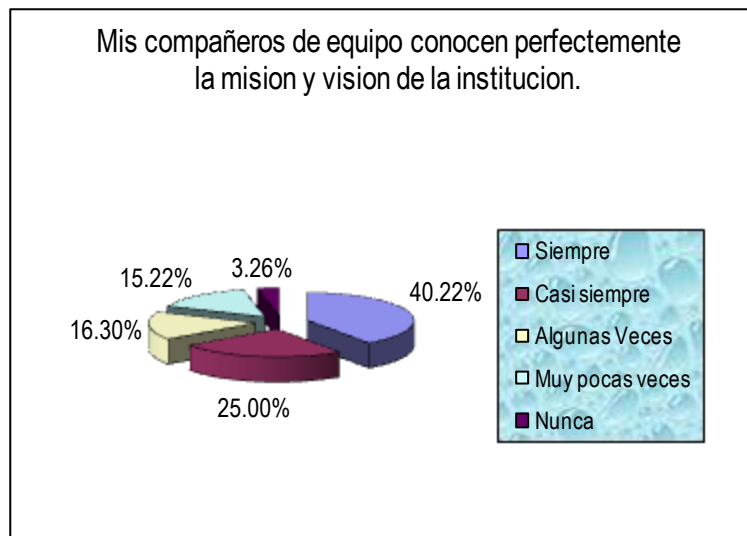


**Comentario:** Las ideologías políticas se encuentran divididas casi en partes iguales ya que un 52.17% considera que difieren de los pensamientos políticos de los demás.

## 8. Mis compañeros de equipo conocen perfectamente la misión y visión de la institución

**Objetivo:** Conocer el grado de compromiso que los empleados tienen para con la institución.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	37	185	40.22%
Casi siempre	4	23	92	25.00%
Algunas Veces	3	15	45	16.30%
Muy pocas veces	2	14	28	15.22%
Nunca	1	3	3	3.26%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

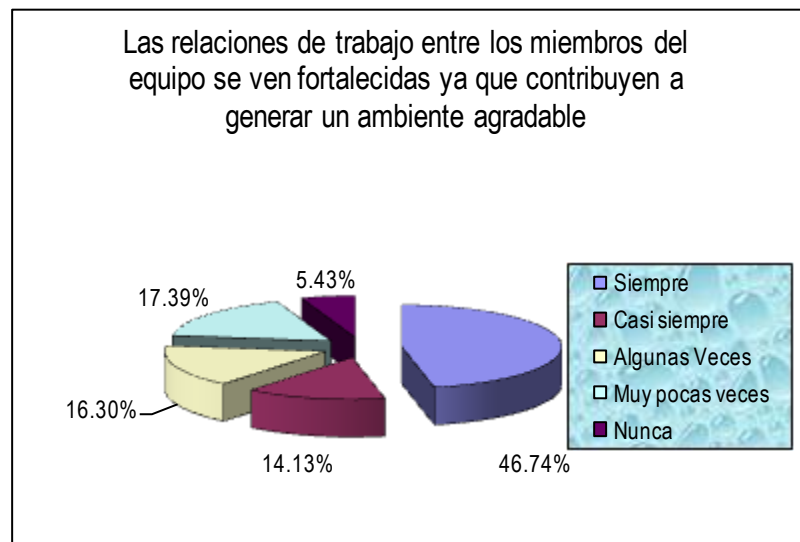


**Comentario:** La mayoría de los empleados que lo constituyen 81.52% conocen perfectamente la misión y la visión de la organización, pero todavía existe una parte del personal que no saben que hacer con exactitud.

**9. Las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo se ven fortalecidas ya que contribuye a generar un ambiente agradable.**

**Objetivo:** Identificar si existe una relación de armonía entre compañeros de trabajo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	43	215	46.74%
Casi siempre	4	13	52	14.13%
Algunas Veces	3	15	45	16.30%
Muy pocas veces	2	16	32	17.39%
Nunca	1	5	5	5.43%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>

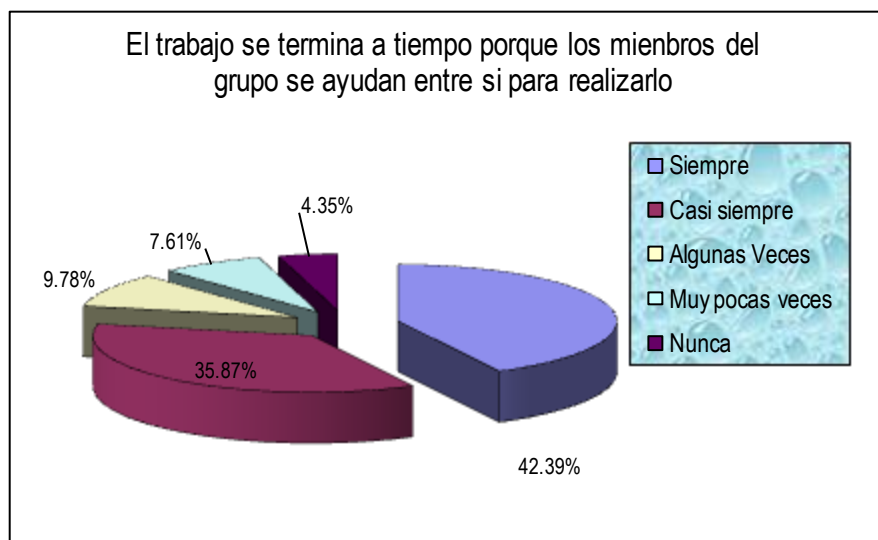


**Comentario:** Gran parte de los miembros del personal manifiesta que en el grupo no se fortalecen las relaciones de trabajo, ya que no genera un ambiente agradable y de armonía.

**10. El trabajo se termina a tiempo porque los miembros del grupo se ayudan entre sí para realizarlo.**

**Objetivo:** Identificar si se esta practicando la cooperación entre los empleados de la Alcaldía

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	39	195	42.39%
Casi siempre	4	33	132	35.87%
Algunas Veces	3	9	27	9.78%
Muy pocas veces	2	7	14	7.61%
Nunca	1	4	4	4.35%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>



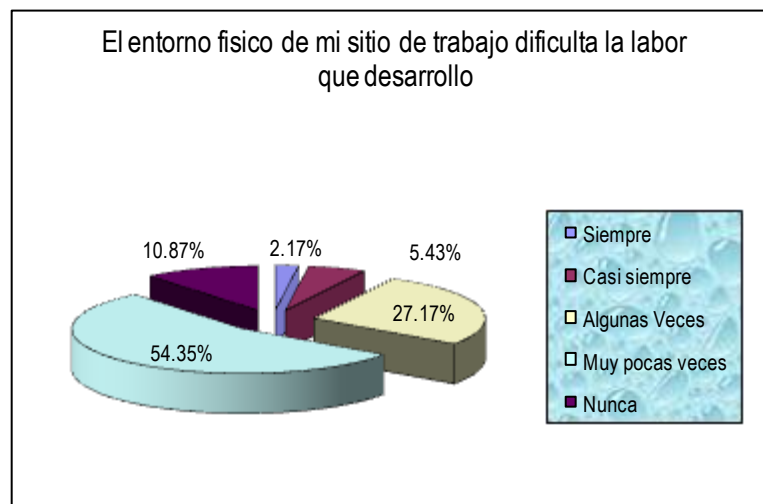
**Comentario:** La mayor parte de los encuestados manifiesta que el trabajo se termina cuando todos colaboran para lograr los objetivos fijados.

### COMPONENTE III. ORGANIZACIÓN

#### 1. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

**Objetivo:** Identificar si el ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las labores.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	2	2	2.17%
Casi siempre	2	5	10	5.43%
Algunas Veces	3	25	75	27.17%
Muy pocas veces	4	50	200	54.35%
Nunca	5	10	50	10.87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>

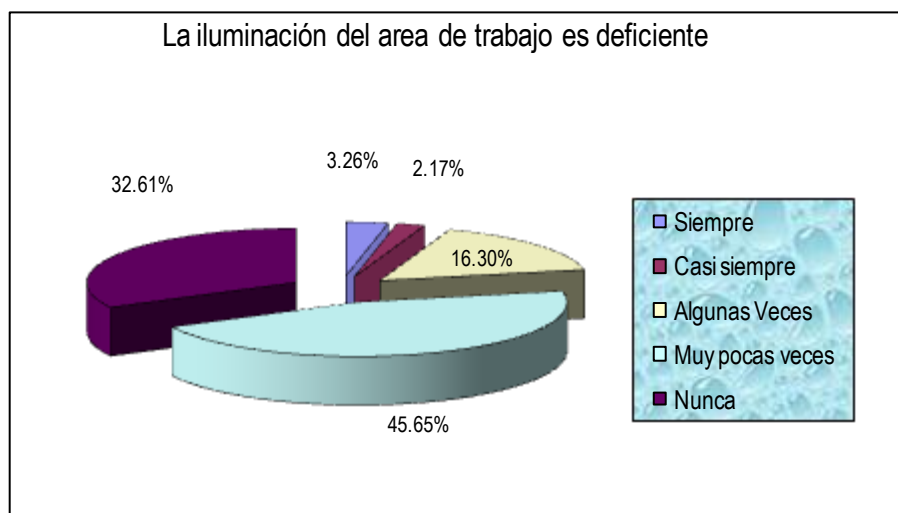


**Comentario:** Un 92.39% de los empleados se siente seguro en las instalaciones de la organización, que el ambiente físico donde se desarrollan les parece adecuado.

## 2. La iluminación del área de trabajo es deficiente

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen que realizar un sobre esfuerzo físico para desarrollar su trabajo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	3	3	3.26%
Casi siempre	2	2	4	2.17%
Algunas Veces	3	15	45	16.30%
Muy pocas veces	4	42	168	45.65%
Nunca	5	30	150	32.61%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>

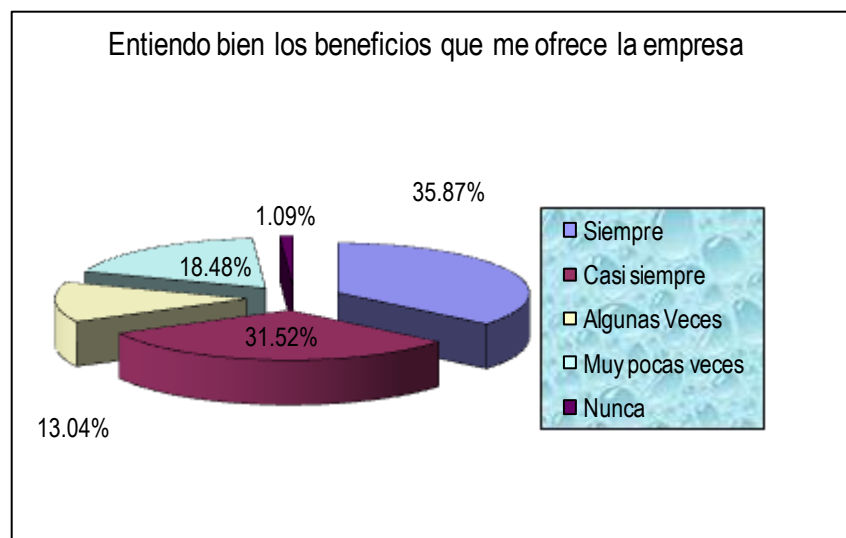


**Comentario:** Un 78.26% de los miembros del personal considera que la iluminación del lugar de trabajo es adecuada a las actividades que se desarrollan; sin embargo existe un porcentaje menor que piensa que la iluminación no ayuda a mejorar el ambiente donde se trabaja.

### 3. Entiendo bien los beneficios que me ofrece la empresa

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen cuales son las prestaciones que la institución le brinda.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	33	165	35.87%
Casi siempre	4	29	116	31.52%
Algunas Veces	3	12	36	13.04%
Muy pocas veces	2	17	34	18.48%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>

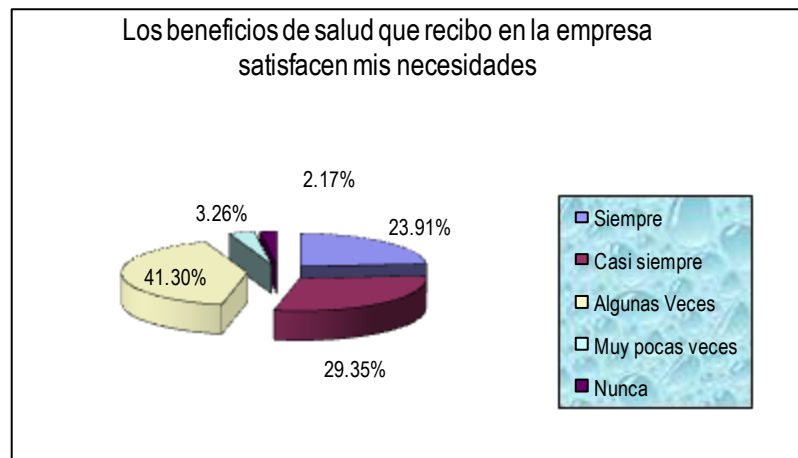


**Comentario:** Los empleados entiende acerca de los beneficios que la organización le ofrece, pero hay otra parte de los miembros del personal que aún no han recibido la capacitación adecuada para la correcta utilización de los beneficios que se reciben.

#### 4. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

**Objetivo:** Conocer si los empleados reciben un servicio de salud.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	22	110	23.91%
Casi siempre	4	27	108	29.35%
Algunas Veces	3	38	114	41.30%
Muy pocas veces	2	3	6	3.26%
Nunca	1	2	2	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>



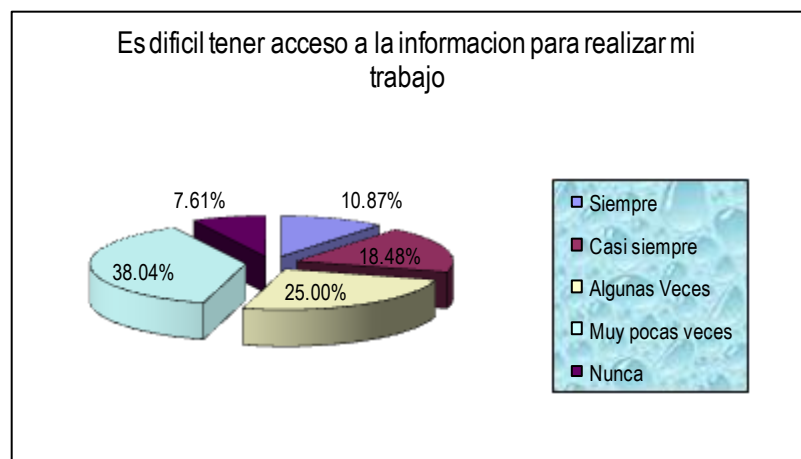
**Comentario:** La mitad de los empleados que constituyen un 53.26% consideran que los beneficios de salud que se les brinda en la institución sí satisfacen las necesidades propias y de la familia.



## 5. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

**Objetivo:** Determinar si la institución material para facilitar la realización de las actividades laborales.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	10	10	10.87%
Casi siempre	2	17	34	18.48%
Algunas Veces	3	23	69	25.00%
Muy pocas veces	4	35	140	38.04%
Nunca	5	7	35	7.61%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

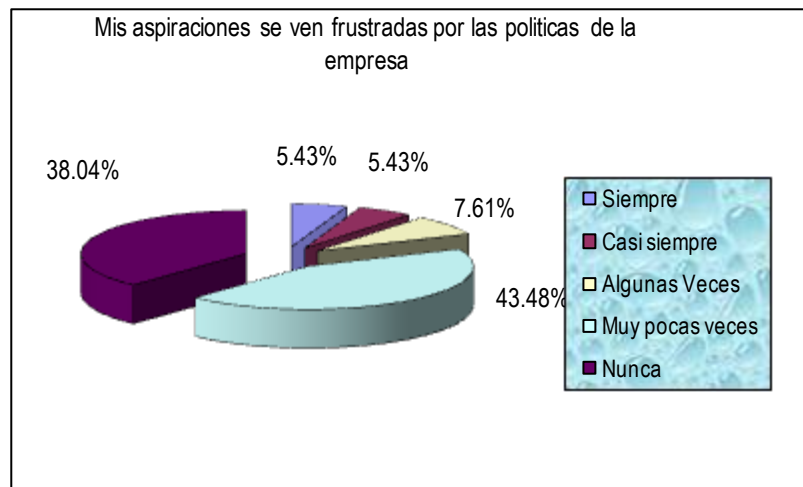


**Comentario:** Un 70.65% de los empleados considera que no es difícil tener acceso a la información para la realización de las actividades laborales, siempre y cuando se cuente con la debida autorización y comunicación entre las áreas involucradas.

## 6. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

**Objetivo:** Conocer si las personas no comparten las directrices de la institución.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	5	5	5.43%
Casi siempre	2	5	10	5.43%
Algunas Veces	3	7	21	7.61%
Muy pocas veces	4	40	160	43.48%
Nunca	5	35	175	38.04%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>

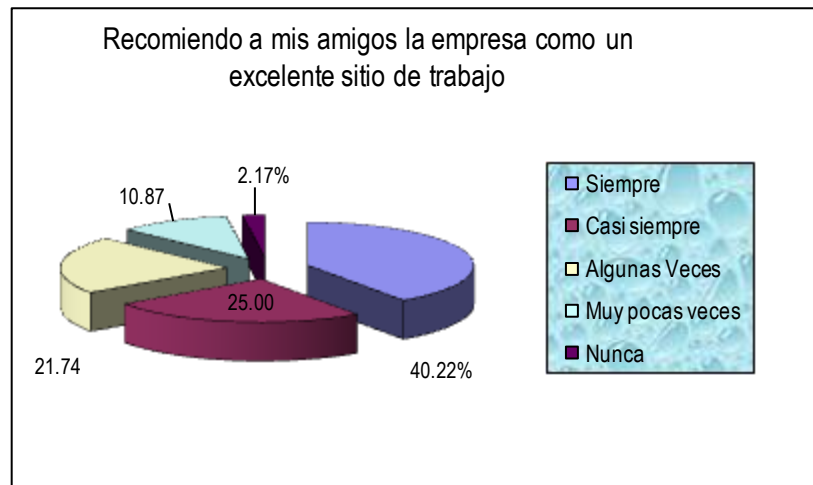


**Comentario:** Un 89.13% de los miembros del personal opina que las políticas de la organización no impide continuar con las aspiraciones individuales

## 7. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

**Objetivo:** Conocer si los empleados se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	37	185	40.22%
Casi siempre	4	23	92	25.00%
Algunas Veces	3	20	60	21.74%
Muy pocas veces	2	10	20	10.87%
Nunca	1	2	2	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

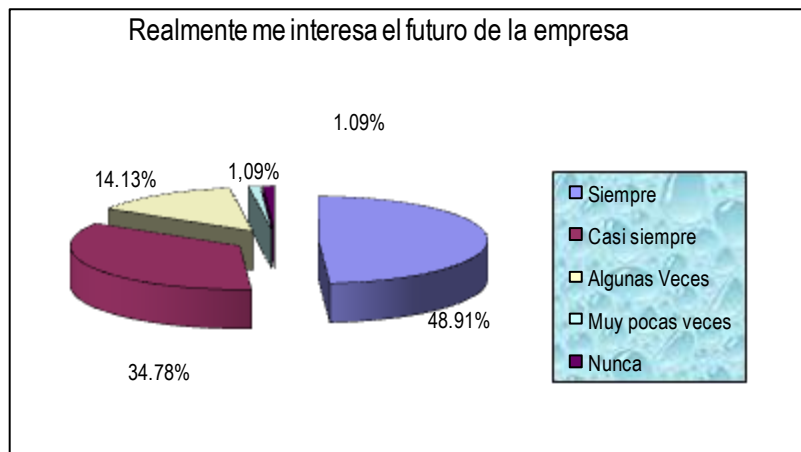


**Comentario:** La mayoría de los empleados recomienda a sus amigos a la organización como un sitio agradable para laborar, ya que ofrece estabilidad y comodidad.

## 8. Realmente me interesa el futuro de la empresa

**Objetivo:** Conocer el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la empresa

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	45	225	48.91%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	13	39	14.13%
Muy pocas veces	2	1	2	1.09%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>

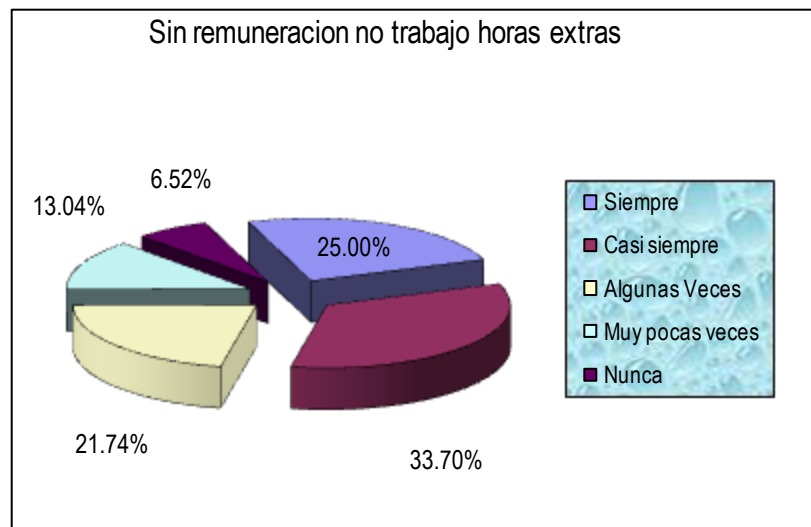


**Comentario:** A un 83.70% de los empleados sí le interesa realmente el futuro de la institución, ya que de eso depende mantener un empleo estable.

## 9. Sin remuneración no trabajo horas extras

**Objetivo:** Conocer si las personas están dispuestas a dedicar más tiempo de trabajo de forma voluntaria

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	23	23	25.00%
Casi siempre	2	31	62	33.70%
Algunas Veces	3	20	60	21.74%
Muy pocas veces	4	12	48	13.04%
Nunca	5	6	30	6.52%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>223</b>	<b>100%</b>

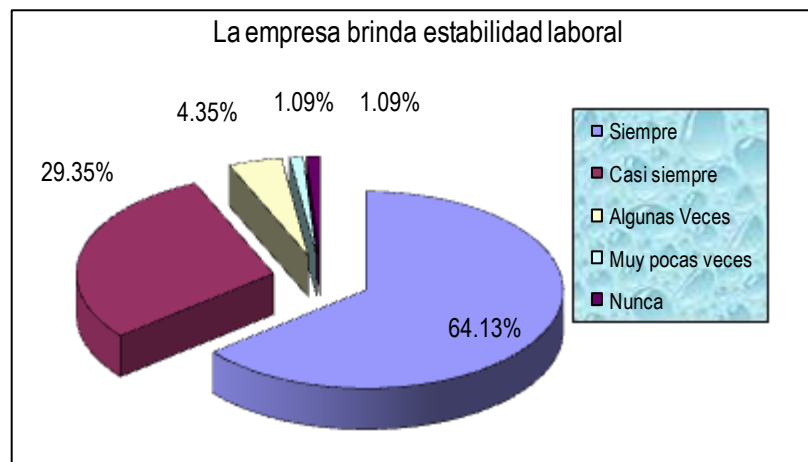


**Comentario:** Un poco más de la mitad de los empleados que lo constituyen 58.70% considera que si trabajan más del horario establecido es necesario se les remunere el tiempo extra que brindan a la organización.

## 10. La empresa brinda estabilidad laboral

**Objetivo:** Identificar si la empresa promueve el sentido de seguridad entre sus empleados

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	59	295	64.13%
Casi siempre	4	27	108	29.35%
Algunas Veces	3	4	12	4.35%
Muy pocas veces	2	1	2	1.09%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>418</b>	<b>100%</b>



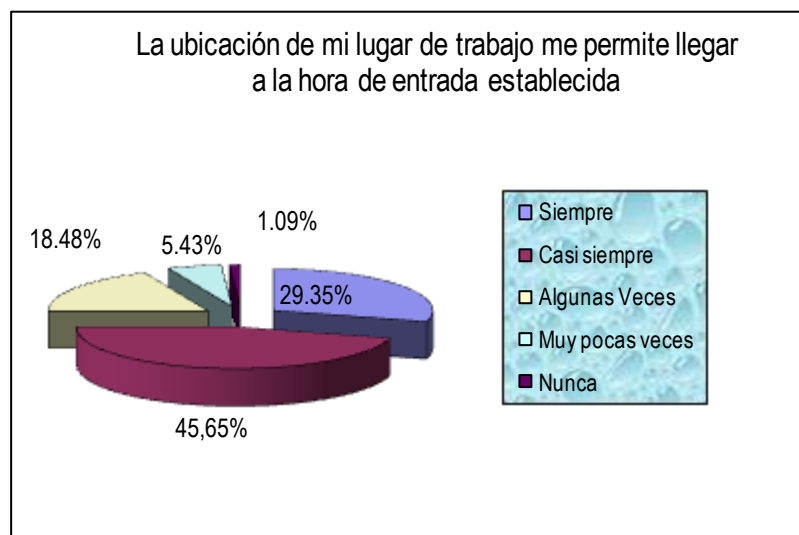
**Comentario:** Un 93.48% de los empleados sostiene que existe estabilidad laboral mientras desarrollen sus actividades laborales lo mejor posible.

## COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

### 1. La ubicación de mi lugar de trabajo me permite llegar a la hora de entrada establecida

**Objetivo:** Identificar si la mayoría de los empleados reside cerca de su lugar de trabajo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	27	135	29.35%
Casi siempre	4	42	168	45.65%
Algunas Veces	3	17	51	18.48%
Muy pocas veces	2	5	10	5.46%
Nunca	1	1	1	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

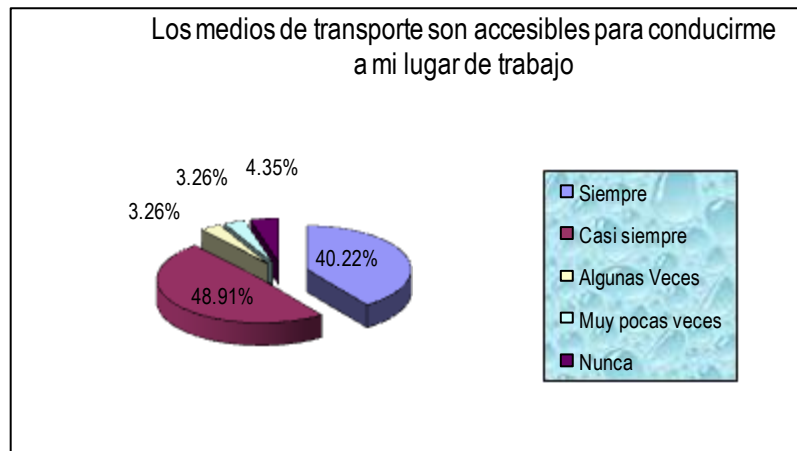


**Comentario:** El 75% de los empleados manifiesta que la ubicación de su lugar de trabajo no les causa molestia, porque la mayoría vive en los alrededores del municipio.

## 2. Los medios de transporte son accesibles para conducirme a mi lugar de trabajo

**Objetivo:** Identificar si su trabajo esta ubicado en un lugar de fácil acceso

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	37	185	40.22%
Casi siempre	4	45	180	48.91%
Algunas Veces	3	3	9	3.26%
Muy pocas veces	2	3	6	3.26%
Nunca	1	4	4	4.35%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



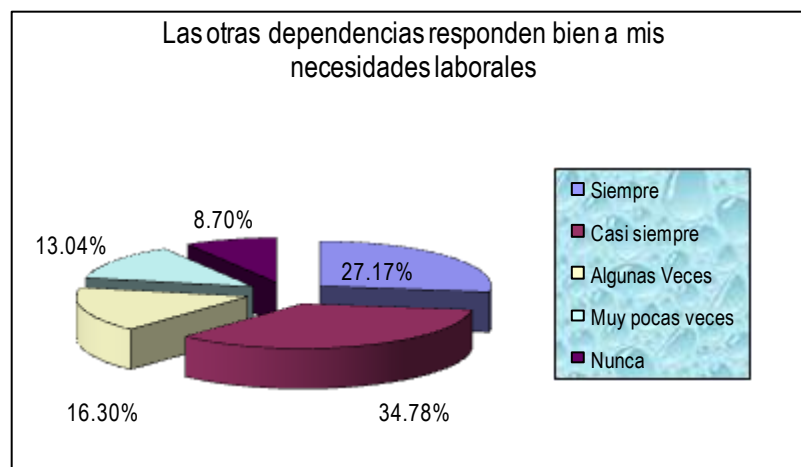
**Comentario:** Mediante los resultados se determinó que los medios de transporte son accesibles para dirigirse a su respectivo lugar de trabajo.



### 3. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

**Objetivo:** Determinar si hay una coordinación entre las diferentes dependencias laborales dentro de la Alcaldía

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	25	125	27.17%
Casi siempre	4	32	128	34.78%
Algunas Veces	3	15	45	16.30%
Muy pocas veces	2	12	24	13.04%
Nunca	1	8	8	8.70%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>

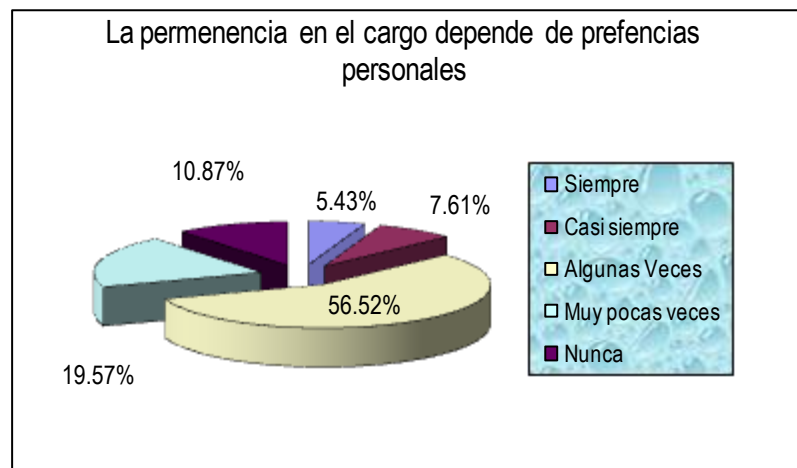


**Comentario:** Un 78.26% considera que la organización responde a las necesidades laborales de los empleados.

#### 4. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

**Objetivo:** Determinar si se aplican los valores éticos y morales

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	5	5	5.43%
Casi siempre	2	7	14	7.61%
Algunas Veces	3	52	156	56.52%
Muy pocas veces	4	18	72	19.57%
Nunca	5	10	50	10.87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>297</b>	<b>100%</b>

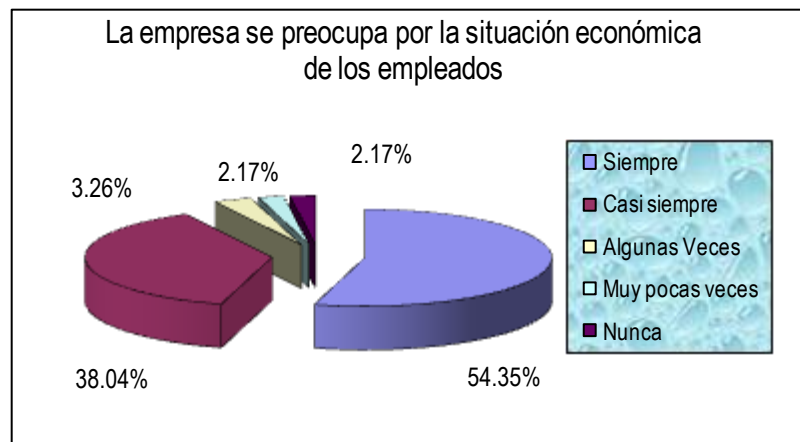


**Comentario:** La mayoría de los empleados que constituyen un 86.96% piensa que la empresa determina la estancia de los miembros sin tomar en cuenta preferencias políticas o personales.

## 5. La empresa se preocupa por la situación económica de los empleados

**Objetivo:** Determinar si los salarios de los empleados son competitivos acorde a las plazas otorgadas

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	50	250	54.35%
Casi siempre	4	35	140	38.04%
Algunas Veces	3	3	9	3.26%
Muy pocas veces	2	2	4	2.17%
Nunca	1	2	2	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>405</b>	<b>100%</b>

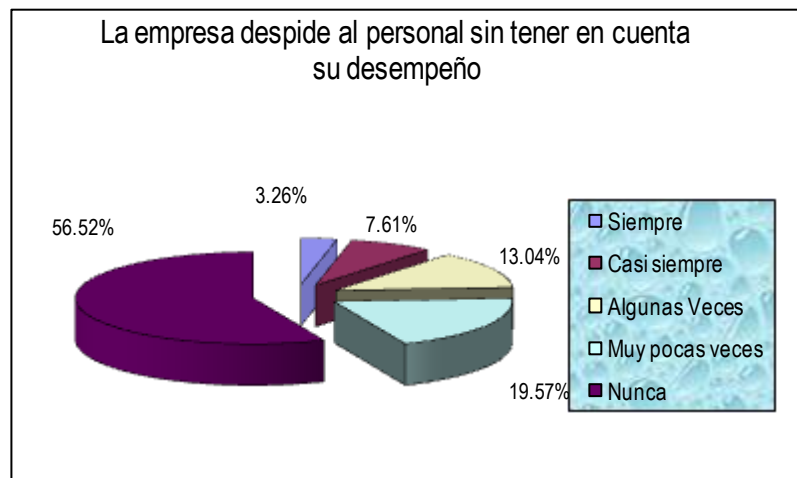


**Comentario:** La mayor parte de los empleados que es un 92.39% considera que la empresa se preocupa por la situación económica de la población.

## 6. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

**Objetivo:** Determinar si la empresa se basa en el desempeño para mantener a su personal en el área de trabajo.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	3	3	3.26%
Casi siempre	2	7	14	7.61%
Algunas Veces	3	12	36	13.04%
Muy pocas veces	4	18	72	19.57%
Nunca	5	52	260	56.52%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

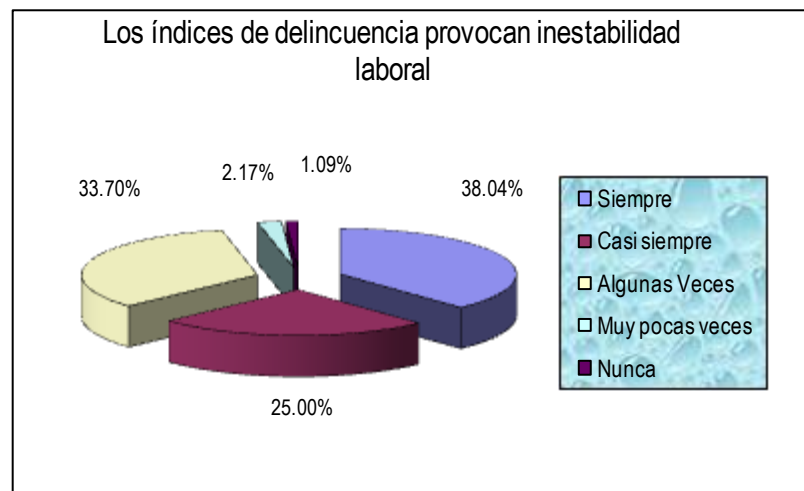


**Comentario:** Los empleados en un 89.13% manifiestan que la municipalidad no despide personal sin fundamento, primero toman muy en cuenta el desempeño.

## 7. Los índices de delincuencia provocan inestabilidad laboral

**Objetivo:** Identificar si los empleados son víctimas de la delincuencia.

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	35	35	38.04%
Casi siempre	2	23	46	25.00%
Algunas Veces	3	31	93	33.70%
Muy pocas veces	4	2	8	2.17%
Nunca	5	1	5	1.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

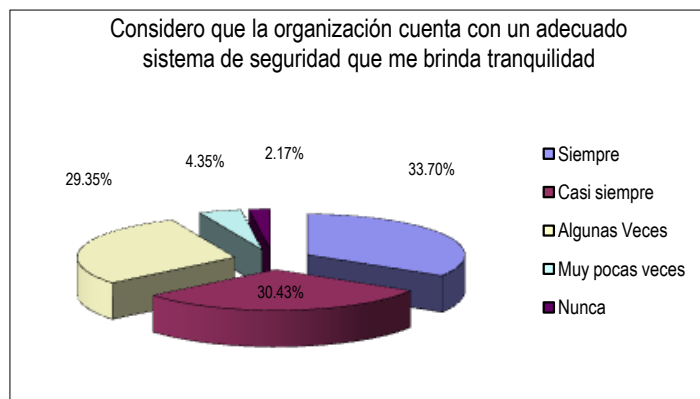


**Comentario:** Se determinó que la mayor parte de los empleados se siente un poco temerosos por los altos índices de delincuencia en la comunidad, afectando indirectamente los resultados que se esperan en el desarrollo de sus actividades.

**8. Considero que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad**

**Objetivo:** Determinar si la empresa cuenta con personal suficiente para responder ante cualquier situación delictiva

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	5	31	155	33.70%
Casi siempre	4	28	112	30.43%
Algunas Veces	3	27	81	29.35%
Muy pocas veces	2	4	8	4.35%
Nunca	1	2	2	2.17%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>

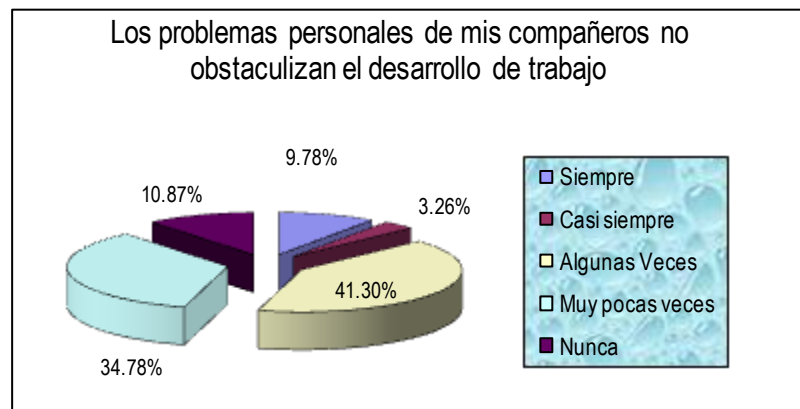


**Comentario:** La mayor parte de los empleados que constituyen 64.13% considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad; por lo que se sienten tranquilos en sus instalaciones, no así en los alrededores del municipio

## 9. Los problemas personales de mis compañeros no obstaculizan el desarrollo de mi trabajo

**Objetivo:** Identificar si existen problemas entre los empleados de una misma área de trabajo

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	9	9	9.78%
Casi siempre	2	3	6	3.26%
Algunas Veces	3	38	114	41.30%
Muy pocas veces	4	32	128	34.78%
Nunca	5	10	50	10.87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

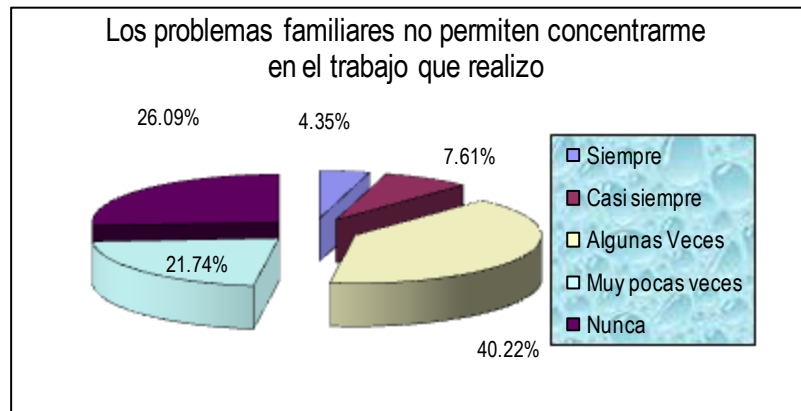


**Comentario:** Un 86.96% de los empleados considera que los problemas personales de sus compañeros de trabajo no son tratados en el plano laboral, por lo tanto no afectan el desarrollo de sus actividades.

## 10. Los problemas familiares no permiten concentrarme en el trabajo que realizo

**Objetivo:** Identificar si existen familiares en la institución con los que se generen diferencias o conflictos

Opciones	Puntuación	Frecuencia	Total de puntos	Porcentaje
Siempre	1	4	4	4.35%
Casi siempre	2	7	14	7.61%
Algunas Veces	3	37	111	40.22%
Muy pocas veces	4	20	80	21.74%
Nunca	5	24	120	26.09%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>92</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 88.04% del personal siente que pueden controlar los problemas familiares, por lo que no afecta la concentración en el trabajo



## **E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

Para realizar el diagnóstico en la Alcaldía Municipal de Aguilares se consideraron cuatro componentes que inciden en el clima organizacional, como son: Recurso Humano, equipos de trabajo, la organización y los medios externos a la organización; los cuales son evaluados de forma cuantitativa y analizados de forma cualitativa.

La Alcaldía Municipal de Aguilares, en la actualidad se encuentra en un estado estable, pero si existen áreas que están afectando el Clima Organizacional y deben de ser corregidas para que los empleado puedan mejorar su desempeño laboral, ya que ésta como ente pública debe de brindar un mejor servicio a los usuarios-habientes de dicho municipio, ésta cuenta con recursos a su alcance para mejorar el desarrollo de las actividades de los empleados, pero no están siendo ejecutadas correctamente y por lo tanto no se están aprovechando por el personal, ya que esta Alcaldía anualmente paga un cuota mínima al INSAFORP para que ésta pueda brindarle esta clase de servicio.

Además el área administrativa funciona favorablemente, en general se puede decir que lo esta afectando el buen desempeño de los empleados es que en ninguna área de trabajo ellos se sienten motivados o incentivados a realizar sus actividades, ya que no se les reconoce el éxito obtenido en los proyectos realizados.

Las relaciones interpersonales entre los empleados se puede mencionar como favorable ya que en la mayoría de las ocasiones estos contribuyen unos con otros para realizar sus actividades, la comunicación entre cada uno de los departamentos es aceptable, aunque si existe fuga de información en algunas ocasiones pero es un grado mínimo.

Otros de los factores que en la actualidad esta afectado el ambiente laboral son los componentes de los medios externos a la organización tales como la delincuencia y el alto costo de la vida, el municipio de Aguilares se ha convertido en un lugar peligroso, donde la inseguridad de la población ha incrementado esto afecta de manera indirecta a los empleados, que constantemente se sienten desprotegidos al trasladarse a su lugar de trabajo diariamente. La Alcaldía Municipal de Aguilares tiene grandes fortalezas que pueden ayudar y contribuir a mejorar el desempeño laboral de cada uno de los empleados, entrevistando a cada uno de los jefes de los distintos departamentos y al Alcalde están concientes, que si se debe de hacer algo para mejorar la situación que hoy en día se ve afectada, para que Clima Organizacional que se desarrolle dentro de esta pueda ser el más favorable.

## **1. DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **a) Componente I: Recurso Humano**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen, por lo tanto el recurso humano es de vital importancia para el desarrollo de la investigación, ya que de este componente depende el buen funcionamiento de todas las actividades realizadas en la empresa.

### **b) Componente II: Equipos de Trabajo**

Los equipos se consideran como elementos importantes dentro de las organizaciones, ya que estos son formas dentro de ella, para llevar a cabo una serie de actividades que no pueden ser ejecutadas sin la ayuda de otros, es por eso que en la siguiente investigación se estudiara el

componente equipos, para conocer la forma en que estos se desarrollan y la manera en que esto esta afectando dentro del clima organizacional.

### **c) Componente III: Organización**

Las organizaciones son aquellas dentro de las cuales las personas y los grupos se desarrollan, ponen en ejecución sus habilidades y conocimientos, han sido creadas como fuentes de ingreso para las personas, es importante estudiar este componente ya que deben de existir las condiciones favorables para el buen desempeño de los empleados.

### **d) Componente IV: Medios Externos a la organización**

El componente medios externos a la organización es de mucha importancia poderlo considerar en la siguiente investigación, ya que estos afectan de manera directa e indirecta la labor de los empleados y es bueno conocer como estos están afectado el desempeño de los empleados.

De la evaluación de este componente se pueden detectar ciertas irregularidades que pueden estar afectando el desempeño de los empleados, pues el ambiente de temor, inseguridad y desconfianza son generados por factores externos.

## **2. Determinación de las dimensiones y variables que inciden en el clima organizacional**

Para efectos de este estudio se elaboró el siguiente cuadro que contiene las dimensiones a utilizar en la investigación, las cuales han sido escogidas por los miembros del grupo tomando en cuenta las actividades que se realizan en la Alcaldía Municipal de Aguilares.

**CUADRO N° 3**

<b>COMPONENTES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>VARIABLES</b>
Componente I Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Autorregulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> </ul>
Componente II Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto al interior del equipo</li> <li>• Conflicto en equipo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Falta de organización</li> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Unidad del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Respeto entre los miembros del equipo</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
Componente III Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico de trabajo</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ambientales de trabajo, estado físico de la infraestructura y seguridad en las instalaciones</li> <li>• Necesidades de formación profesional</li> <li>• Tipos de flujo de comunicación</li> <li>• Incentivos y reconocimientos</li> <li>• Sistemas de recompensas y prestaciones</li> </ul>
Componente IV Medios Externos a la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad al lugar de trabajo</li> <li>• Aumento del costo de la vida</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Relaciones familiares conflictivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del lugar de trabajo</li> <li>• Recesión</li> <li>• Falta de Empleos</li> <li>• Conflictos familiares</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Para determinar la situación actual en la que se encuentra el Clima Organización de cada área en estudio, se realizó el siguiente procedimiento:

Paso 1: Pasar un cuestionario a una muestra de 92 empleados de la Alcaldía Municipal de Aguilares. (Ver anexo 2)

- Paso 2: Procesar y analizar la información recopilada. Cada respuesta tiene un valor de uno hasta un máximo de cinco puntos.
- Paso 3: Sumar los puntos correspondientes a cada una de las casillas marcadas
- Paso 4: El total de puntos acumulados por cuestionario (en forma individual) se anotan en la última página del mismo)
- Paso 5: Sumar el puntaje acumulado de todos los cuestionarios
- Paso 6: Utilizar la fórmula en la cual se logra determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional institucional.

$$\text{C.O.} = \frac{\Sigma x}{F_x ( 5 ) N}$$

Donde:

CO: Clima Organizacional

$\Sigma x$ : Sumatoria del puntaje acumulado en el componente

$F_x$ : Número de preguntas realizadas para evaluar el componente

5: Máximo puntaje obtenido en cada pregunta

N: Total de personas encuestadas

Para determinar el puntaje acumulado por componente (  $\Sigma x$  ) es necesario sumar el total de puntos de todas las preguntas tanto como efecto positivo o negativo; el cual resulta de la multiplicación de las frecuencias por el valor que le corresponde a cada alternativa de respuesta como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 4**

N°	Pregunta	Respuestas										Total	
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca		F	Puntos
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
	( Positiva)	#5		#4		#3		#2		#1			##
	( Negativa)	#1		#2		#3		#4		#5			##
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>												<b>Σx</b>	

Paso 7: El resultado obtenido de la fórmula C.O. se multiplica por el 100% y se busca en qué intervalo se ubica dicho porcentaje en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 5**  
**ESTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Intervalo	Estado
0 – 30%	Crítico
30.1% - 45%	Bajo
45.1% - 70%	Promedio
70.1% - 85%	Destacado
85.1% - 100%	Optimo

Se evalúa el Estado de Clima detectado como resultado de aplicar la tabla anterior, luego se revisan las Pautas de Control que contienen el significado del Estado del clima Organizacional y las medidas que hay que tomar para mejorar o mantenerlo en óptimas condiciones.

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía Municipal de Aguilares, se determina por medio de cálculo ciertos porcentajes, de los cuales se ubican entre cada uno de los intervalos que se muestran en el cuadro N° 4, es así como se obtiene el estado en el que se encuentra el Clima Organizacional de la municipalidad.

Por ejemplo en la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Aguilares utilizando el componente personas, resultó un 68.80% que se ubica en el cuadro N° 4 en un estado promedio, y así sucesivamente se va aplicando a cada uno de los componentes considerados por los miembros del grupo.

CUADRO N° 6

MATRIZ DIAGNOSTICA DEL COMPONENTE I: RECURSO HUMANO

N°	PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		MUY POCAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo mejor que sé hacer	25 <sup>5</sup>	27.17%	22 <sup>4</sup>	23.91%	17 <sup>3</sup>	18.48%	16 <sup>2</sup>	17.39%	12 <sup>1</sup>	13.04%	92	308
2	Este último año he tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	40 <sup>5</sup>	43.48%	25 <sup>4</sup>	27.17%	18 <sup>3</sup>	19.57%	4 <sup>2</sup>	4.35%	5 <sup>1</sup>	5.43%	92	367
3	Cuando no logro algo que me propongo, no persisto en lo mismo	8 <sup>1</sup>	8.70%	18 <sup>2</sup>	19.57%	46 <sup>3</sup>	50.00%	17 <sup>4</sup>	18.48%	3 <sup>5</sup>	3.26%	92	287
4	Cuando estoy molesto por algún motivo, no lo demuestro aunque esto me afecte	29 <sup>5</sup>	31.52%	32 <sup>4</sup>	34.78%	12 <sup>3</sup>	13.04%	15 <sup>2</sup>	16.30%	4 <sup>1</sup>	4.35%	92	343
5	Cuando se presenta una dificultad, me toma mucho tiempo resolverla	7 <sup>1</sup>	7.61%	14 <sup>2</sup>	15.22%	17 <sup>3</sup>	18.48%	23 <sup>4</sup>	25.00%	31 <sup>5</sup>	33.70%	92	333
6	Cuando no logro las metas propuestas, las cambio con facilidad y abandono las actuales.	25 <sup>1</sup>	27.17%	39 <sup>2</sup>	42.39%	14 <sup>3</sup>	15.22%	11 <sup>4</sup>	11.96%	3 <sup>5</sup>	3.26%	92	204
7	Me siento suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia mi trabajo	23 <sup>5</sup>	25.00%	35 <sup>4</sup>	38.04%	17 <sup>3</sup>	18.48%	12 <sup>2</sup>	13.04%	5 <sup>1</sup>	5.43%	92	335
8	Creo que siempre existe una oportunidad para mejorar si cometo un error	50 <sup>5</sup>	54.35%	13 <sup>4</sup>	14.13%	25 <sup>3</sup>	27.17%	3 <sup>2</sup>	3.26%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	384
9	Resuelvo con facilidad mis conflictos personales sin que afecten mi desempeño laboral	36 <sup>5</sup>	39.13%	25 <sup>4</sup>	27.17%	20 <sup>3</sup>	21.74%	10 <sup>2</sup>	10.87%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	361
10	Digo siempre lo que me molesta en el momento si importar las consecuencias	15 <sup>1</sup>	16.30%	19 <sup>2</sup>	20.65%	22 <sup>3</sup>	23.91%	34 <sup>4</sup>	36.96%	2 <sup>5</sup>	2.17%	92	265
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>												<b>3165</b>	

\* Los resultado ya sea positivos o negativos obtenidos en las encuestas, están representados en el cuadro como superíndice, por ejemplo en la pregunta N° 1 se obtuvo que 25 personas contestaron de forma positiva, en caso contrario en la pregunta N° 3, el superíndice representa una respuesta negativa.



En la matriz se diagnostica que en este componente se evaluaron las competencias personales de autoconocimiento, automotivación y autorregulación, encontrándose las siguientes condiciones favorables y desfavorables.

**a) Dimensión autoconocimiento.**

- Un 51.09% de los empleados consideran que se les ha permitido desarrollar sus habilidades en las áreas que les gusta. (Pregunta N° 1)
- Un 70.65% de los empleados manifiestan que en la organización han tenido la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo. (Pregunta N° 2)
- Un 71.74% de los empleados tienen confianza en sí mismos; ya que manifiestan que no desisten con facilidad hasta alcanzar lo que se proponen (Pregunta N° 3)
- Un 66.30% de los miembros de la organización siente que no deben demostrar que algo les molesta, porque puede provocar conflictos de grupo. (Pregunta N° 4)

**b) Dimensión Automotivación**

- Un 77.17% de los empleados resuelven las dificultades diarias con rapidez (Pregunta N° 5)
- La mayoría de los empleados se sienten comprometidos a lograr las metas propuestas por la organización, ya que un 69.57% manifiesta que el resultado les permite lograr sus propios objetivos. (Pregunta N° 6)

- Un 63.04% de los miembros se siente motivado para realizar su trabajo, aunque la otra parte restante todavía no alcanza la motivación necesaria para que todas las actividades se realicen con éxito. (Pregunta N° 7)
- Un 68.48% de los empleados manifiesta que siempre se les brinda una oportunidad para mejorar cuando se comete un error. (Pregunta N° 8)

**c) Dimensión Autorregulación**

- Un 66.30% manifiesta que puede resolver con facilidad los conflictos personales, sin que éstos afecten el desempeño laboral. (Pregunta N° 9)
- Un 60.87% de los empleados manifiesta que siempre dice lo que piensa aunque están conscientes que esto perjudica el ambiente laboral (Pregunta N° 10)

Al evaluar el Clima Organizacional con el componente Recurso humano se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O = \frac{\Sigma x}{F_x (5) N} = \frac{3165}{(10)(5)(92)} = \frac{3165}{4600}$$

$$= 0.6880 * 100\% = 68.80\% \Rightarrow \text{Clima Organizacional en estado promedio}$$

En la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Aguilares utilizando el componente recurso humano, resulto un 68.80% (Ver anexo 1) ubicándose en un estado promedio que indica que el Clima Organizacional se encuentra en deterioro y es conveniente tomar decisiones correctivas a corto plazo para alcanzar un nivel más alto.

**CUADRO N° 7**

**MATRIZ DIAGNOSTICA DEL COMPONENTE II: EQUIPOS DE TRABAJO**

N°	PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		MUY POCAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad	36 <sup>5</sup>	39.13%	22 <sup>4</sup>	23.91%	13 <sup>3</sup>	14.13%	11 <sup>2</sup>	11.96%	10 <sup>1</sup>	10.87%	92	339
2	Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones	40 <sup>5</sup>	43.48%	32 <sup>4</sup>	34.78%	16 <sup>3</sup>	17.39%	2 <sup>2</sup>	2.17%	2 <sup>1</sup>	2.17%	92	382
3	Considero que no se realiza bien el trabajo debido a que los grupos de las distintas áreas de la organización no unifican	12 <sup>1</sup>	13.04%	24 <sup>2</sup>	26.09%	32 <sup>3</sup>	34.78%	13 <sup>4</sup>	14.13%	11 <sup>5</sup>	11.96%	92	263
4	Los miembros del grupo tienen bien definidos los intereses y metas de la organización	30 <sup>5</sup>	32.61%	32 <sup>4</sup>	34.78%	15 <sup>3</sup>	16.30%	12 <sup>2</sup>	13.04%	3 <sup>1</sup>	3.26%	92	350
5	En la organización todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para alcanzar el éxito de los resultados institucionales	45 <sup>5</sup>	48.91%	32 <sup>4</sup>	34.78%	9 <sup>3</sup>	9.78%	5 <sup>2</sup>	5.43%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	391
6	Entre los compañeros existe egoísmo para compartir conocimientos y experiencias	12 <sup>1</sup>	13.04%	18 <sup>2</sup>	19.57%	3 <sup>3</sup>	3.26%	40 <sup>4</sup>	43.48%	19 <sup>5</sup>	20.65%	92	312
7	Existen diferentes ideologías políticas entre los miembros del grupo.	25 <sup>1</sup>	27.17%	19 <sup>2</sup>	20.65%	33 <sup>3</sup>	35.87%	10 <sup>4</sup>	10.87%	5 <sup>5</sup>	5.43%	92	227
8	Mis compañeros de grupo conocen perfectamente la misión y visión de la institución	37 <sup>5</sup>	40.22%	23 <sup>4</sup>	25.00%	15 <sup>3</sup>	16.30%	14 <sup>2</sup>	15.22%	3 <sup>1</sup>	3.26%	92	353
9	Las relaciones de trabajo entre los miembros del grupo se ven fortalecidas ya que contribuyen a generar un ambiente agradable.	43 <sup>5</sup>	46.74%	13 <sup>4</sup>	14.13%	15 <sup>3</sup>	16.30%	16 <sup>2</sup>	17.39%	5 <sup>1</sup>	5.43%	92	349
10	El trabajo se termina a tiempo porque los miembros del grupo se ayudan entre sí para realizarlo	39 <sup>5</sup>	42.39%	33 <sup>4</sup>	35.87%	9 <sup>3</sup>	9.78%	7 <sup>2</sup>	7.61%	4 <sup>1</sup>	4.35%	92	372
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>												<b>3199</b>	

En la matriz diagnóstica de este componente se evaluaron los elementos de conflicto al interior del equipo, conflicto en equipos, empatía, falta de organización, habilidades sociales y unidad del equipo; determinándose las siguientes condiciones favorables y desfavorables.

**a) Dimensión conflicto al interior del equipo.**

- El 77.17% de los empleados están comprometidos a realizar un trabajo de calidad para la obtención de los mejores resultados. (Pregunta N° 1)
- El 78.26% de los empleados consideran que se toman en cuenta las opiniones que aportan para desarrollar las actividades. (Pregunta N° 2)

**b) Dimensión conflicto entre equipos.**

- Un 60.87% del total de los empleados encuestados considera que cuando se realiza bien el trabajo, sin embargo la otra parte del personal coincide que el trabajo no se realiza de la mejor manera porque entre el grupo no unifican las ideas.(Pregunta N°3)
- La mayoría de los empleados que lo constituyen 67.39% tienen bien definidos los intereses y metas de la organización. (Pregunta N° 4)
- Un 83.70% de los empleados manifiestan que todas las áreas se esfuerzan conjuntamente para alcanzar el éxito institucional. (Pregunta N° 5)

**c) Dimensión empatía**

- Un 67.39% de los empleados considera que se comparten experiencias y conocimientos, la otra parte de los empleados demuestra egoísmo para enseñar entre los compañeros. (Pregunta N° 6)
- Las ideologías políticas se encuentran divididas casi en partes iguales ya que un 52.17% considera que difieren de los pensamientos políticos de los demás. (Preg. 7)

**d) Dimensión falta de Organización**

- La mayoría de los empleados que lo constituyen 81.52% conocen perfectamente la misión y la visión de la organización, pero todavía existe una parte del personal que no saben que hacer con exactitud. (Pregunta N° 8)

**e) Dimensión habilidades sociales**

- Un 86.96% de los miembros del personal manifiesta que en el grupo no se fortalecen las relaciones de trabajo, ya que no genera un ambiente agradable y de armonía. (Pregunta N° 9)

**f) Dimensión Unidad del equipo.**

- El 78.26% de los empleados manifiesta que el trabajo se termina cuando todos colaboran para lograr los objetivos fijados. (Pregunta N° 10)

Al evaluar el componente equipos de trabajo en la fórmula del Clima Organizacional se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O = \frac{\sum x}{F_x (5) N} = \frac{3199}{(10)(5)(92)} = \frac{3199}{4600}$$

$$= 0.6954 * 100\% = 69.54\% \Rightarrow \text{Clima Organizacional en estado promedio}$$

Al utilizar el componente de grupos se obtuvo que el 69.54% (Ver anexo 1) que se ubica en un estado promedio, lo que significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario trabajar en esas áreas deficientes para reforzar. Además es necesario fomentar el trabajo en equipo entre los miembros y atender las inconformidades que pueden provocar conflictos.

**CUADRO Nº 8**  
**MATRIZ DIAGNOSTICA DEL COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN**

Nº	RESPUESTAS  PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		MUY POCAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	2 <sup>1</sup>	2.17%	5 <sup>2</sup>	5.43%	25 <sup>3</sup>	27.17%	50 <sup>4</sup>	54.35%	10 <sup>5</sup>	10.87%	92	337
2	La iluminación del área de trabajo es deficiente	3 <sup>1</sup>	3.26%	2 <sup>2</sup>	2.17%	15 <sup>3</sup>	16.30%	42 <sup>4</sup>	45.65%	30 <sup>5</sup>	32.61%	92	370
3	Entiendo bien los beneficios que me ofrece la empresa	33 <sup>5</sup>	35.87%	29 <sup>4</sup>	31.52%	12 <sup>3</sup>	13.04%	17 <sup>2</sup>	18.48%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	352
4	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	22 <sup>5</sup>	23.91%	27 <sup>4</sup>	29.35%	38 <sup>3</sup>	41.30%	3 <sup>2</sup>	3.26%	2 <sup>1</sup>	2.17%	92	340
5	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	10 <sup>1</sup>	10.87%	17 <sup>2</sup>	18.48%	23 <sup>3</sup>	25.00%	35 <sup>4</sup>	38.04%	7 <sup>5</sup>	7.61%	92	288
6	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	5 <sup>1</sup>	5.43%	5 <sup>2</sup>	5.43%	7 <sup>3</sup>	7.61%	40 <sup>4</sup>	43.48%	35 <sup>5</sup>	38.04%	92	371
7	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	37 <sup>5</sup>	40.22%	23 <sup>4</sup>	25.00%	20 <sup>3</sup>	21.74%	10 <sup>2</sup>	10.87%	2 <sup>1</sup>	2.17%	92	359
8	Realmente me interesa el futuro de la empresa	45 <sup>5</sup>	48.91%	32 <sup>4</sup>	34.78%	13 <sup>3</sup>	14.13%	1 <sup>2</sup>	1.09%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	395
9	Si remuneración no trabajo horas extras	23 <sup>1</sup>	25.00%	31 <sup>2</sup>	33.70%	20 <sup>3</sup>	21.74%	12 <sup>4</sup>	13.04%	6 <sup>5</sup>	6.52%	92	223
10	La empresa brinda estabilidad laboral	59 <sup>5</sup>	64.13%	27 <sup>4</sup>	29.35%	4 <sup>3</sup>	4.35%	1 <sup>2</sup>	1.09%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	418
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>													<b>3453</b>

En la estructura de la matriz de este componente se evaluaron cinco puntos importantes como son las dimensiones de ambiente físico de trabajo, capacitación y desarrollo, comunicación, motivación y recompensas.

**a) Ambiente Físico de trabajo**

- Un 92.39% de los empleados se siente seguro en las instalaciones de la organización, pues el ambiente físico donde se desarrollan les parece adecuado. (Pregunta N° 1)
- Un 78.26% de los miembros del personal considera que la iluminación del lugar de trabajo es adecuada a las actividades que se desarrollan; sin embargo existe un porcentaje menor que piensa que la iluminación no ayuda a mejorar el ambiente donde se trabaja. (Pregunta N° 2)

**b) Capacitación y Desarrollo**

- Un 67.39% de los empleados entiende acerca de los beneficios que la organización le ofrece, pero hay otra parte de los miembros del personal que aún no han recibido la capacitación adecuada para la utilización adecuada de los beneficios que se reciben. (Pregunta N° 3)
- La mitad de los empleados que constituyen un 53.26% consideran que los beneficios de salud que se les brinda en la institución sí satisfacen las necesidades propias y de la familia. (Pregunta N° 4)

**c) Comunicación**

- Un 70.65% de los empleados considera que no es difícil tener acceso a la información para la realización de las actividades laborales, siempre y cuando se

cuenta con la debida autorización y comunicación entre las áreas involucradas.

(Pregunta N° 5)

#### d) Motivación

- Un 89.13% de los miembros del personal considera que las políticas de la organización no impide continuar con las aspiraciones individuales. (Pregunta N° 6)
- Un 83.70% de los empleados recomienda a sus amigos a la organización como un sitio agradable para laborar. (Pregunta N° 7)
- A un 83.70% de los empleados sí le interesa realmente el futuro de la institución, ya que de eso depende mantener su empleo. (Pregunta N° 8)

#### e) Recompensas

- Un poco más de la mitad de los empleados que lo constituyen 58.70% considera que si trabajan más del horario establecido es necesario que se les remunere el tiempo extra que brindan a la organización. (Pregunta N° 9)
- Un 93.48% de los empleados sostiene que existe estabilidad laboral mientras desarrollen sus actividades laborales lo mejor posible. (Pregunta N° 10)

Al evaluar el componente organización en la fórmula se obtiene:

$$C.O = \frac{\sum x}{F_x (5) N} = \frac{3453}{(10)(5)(92)} = \frac{3453}{4600}$$

$$= 0.7506 * 100\% = 75.06\% \implies \text{Clima Organizacional en estado destacado}$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el componente organización se encuentra en un estado destacado.



**CUADRO N° 9**

**MATRIZ DIAGNOSTICA DEL COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN**

N°	RESPUESTAS  PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		MUY POCAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	La ubicación de mi lugar de trabajo me permite llegar a la hora de entrada establecida	27 <sup>5</sup>	29.35%	42 <sup>4</sup>	45.65%	17 <sup>3</sup>	18.48%	5 <sup>2</sup>	5.43%	1 <sup>1</sup>	1.09%	92	365
2	Los medios de transporte son accesibles para conducirme a mi lugar de trabajo	37 <sup>5</sup>	40.22%	45 <sup>4</sup>	48.91%	3 <sup>3</sup>	3.26%	3 <sup>2</sup>	3.26%	4 <sup>1</sup>	4.35%	92	384
3	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	25 <sup>5</sup>	27.17%	32 <sup>4</sup>	34.78%	15 <sup>3</sup>	16.30%	12 <sup>2</sup>	13.04%	8 <sup>1</sup>	8.70%	92	330
4	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	5 <sup>1</sup>	5.43%	7 <sup>2</sup>	7.61%	52 <sup>3</sup>	56.52%	18 <sup>4</sup>	19.57%	10 <sup>5</sup>	10.87%	92	297
5	La empresa se preocupa por la situación económica de los empleados	50 <sup>5</sup>	54.35%	35 <sup>4</sup>	38.04%	3 <sup>3</sup>	3.26%	2 <sup>2</sup>	2.17%	2 <sup>1</sup>	2.17%	92	405
6	La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño	3 <sup>1</sup>	3.26%	7 <sup>2</sup>	7.61%	12 <sup>3</sup>	13.04%	18 <sup>4</sup>	19.57%	52 <sup>5</sup>	56.52%	92	385
7	Los índices de delincuencia provocan inestabilidad laboral	35 <sup>1</sup>	38.04%	23 <sup>2</sup>	25.00%	31 <sup>3</sup>	33.70%	2 <sup>4</sup>	2.17%	1 <sup>5</sup>	1.09%	92	187
8	Considero que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad	31 <sup>5</sup>	33.70%	28 <sup>4</sup>	30.43%	27 <sup>3</sup>	29.35%	4 <sup>2</sup>	4.35%	2 <sup>1</sup>	2.17%	92	358
9	Los problemas personales de mis compañeros no obstaculizan el desarrollo de mi trabajo	9 <sup>1</sup>	9.78%	3 <sup>2</sup>	3.26%	38 <sup>3</sup>	41.30%	32 <sup>4</sup>	34.78%	10 <sup>5</sup>	10.87%	92	307
10	Los problemas familiares no permiten concentrarme en el trabajo que realizo	4 <sup>1</sup>	4.35%	7 <sup>2</sup>	7.61%	37 <sup>3</sup>	40.22%	20 <sup>4</sup>	21.74	24 <sup>5</sup>	26.09	92	329
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>												<b>3347</b>	

Para este componente se evaluaron los aspectos de accesibilidad al lugar de trabajo, aumento del costo de la vida, delincuencia y relaciones familiares conflictivas.

**a) Dimensión accesibilidad al lugar de trabajo**

- El 75% de los empleados manifiesta que la ubicación de su lugar de trabajo no les causa molestia, porque la mayoría vive en los alrededores del municipio. (Pregunta N° 1)
- Un 89.13% manifiesta que los medios de transporte son accesibles para dirigirse a su respectivo lugar de trabajo. (Pregunta N° 2)

**b) Dimensión aumento del Costo de la Vida**

- Un 78.26% considera que la organización responde a las necesidades laborales de los empleados. (Pregunta N° 3)
- La mayoría de los empleados que constituyen un 86.96% piensa que la empresa determina la estancia de los miembros sin tomar en cuenta preferencias políticas o personales. (Pregunta N° 4)
- La mayor parte de los empleados que es un 92.39% considera que la empresa se preocupa por la situación económica de la población. (Pregunta N° 5)
- Los empleados en un 89.13% manifiestan que la municipalidad no despide personal sin fundamento, primero toma muy en cuenta el desempeño. (Pregunta N° 6)

**c) Dimensión Delincuencia**

- Un 63.04% de los empleados se siente un poco temeroso por los altos índices de delincuencia en la comunidad, afectando indirectamente los resultados que se esperan en el desarrollo de sus actividades. (Pregunta N° 7)

- La mayor parte de los empleados que constituyen 64.13% considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad; por lo que se sienten tranquilos en sus instalaciones, no así en los alrededores del municipio. (Pregunta N° 8)

**d) Dimensión relaciones familiares conflictivas**

- Un 86.96% de los empleados considera que los problemas personales de sus compañeros de trabajo no son tratados en el plano laboral, por lo tanto no afectan el desarrollo de sus actividades. (Pregunta N° 9)
- El 88.04% del personal siente que pueden controlar los problemas familiares, por lo que no afecta la concentración en el trabajo. (Pregunta N° 10)

Al evaluar el componente medios externos a la organización en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O = \frac{\sum x}{F_x (5) N} = \frac{3347}{(10)(5)(92)} = \frac{3347}{4600}$$

$$= 0.7276 * 100\% = 72.76\% \quad \Rightarrow \quad \text{Clima Organizacional en estado destacado}$$

Mediante los resultados obtenidos con la investigación se logró detectar que la Alcaldía Municipal de Aguilares fomenta de forma considerable la calidad en el trabajo por medio de la participación de los empleados, además toma en cuenta los medios externos que pueden afectar el desarrollo laboral del personal

## F. ESQUEMA DEL ANÁLISIS FODA

ASPECTOS POSITIVOS INTERNOS	ASPECTOS NEGATIVOS INTERNOS	FACTORES POSITIVOS EXTERNOS	FACTORES NEGATIVOS EXTERNOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados conocen la estructura organizativa actual de la Alcaldía.</li> <li>• Compatibilidad de los intereses personales de los empleados con los intereses institucionales.</li> <li>• Compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Espacio físico adecuado para el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Interés aceptable de los empleados por el desarrollo de las labores.</li> <li>• Satisfacción del trabajo en equipo</li> <li>• Adecuado sistema de prestaciones adicionales a los establecidos por la ley.</li> <li>• Los empleados cuentan con las capacitaciones necesarias para desempeñar su trabajo.</li> <li>• Poseen el equipo y herramientas necesarias para desarrollar sus labores.</li> <li>• Contar con plan estratégico administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos ambientales deficitarios como la limpieza, ventilación, ruido y ornato</li> <li>• Predominio de la información informal</li> <li>• Ausencia de un sistema de información para dar a conocer a los empleados, los logros alcanzados.</li> <li>• Escasas oportunidades de ascenso</li> <li>• Falta de reconocimiento y estímulo al personal, por sus méritos obtenidos</li> <li>• El trabajo no es remunerado adecuadamente.</li> <li>• Falta de integración entre departamentos a nivel de mandos medios.</li> <li>• Temor a enfrentar los conflictos</li> <li>• Dualidad de funciones entre departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es considerada una de las municipalidades más desarrolladas a nivel departamental.</li> <li>• Apoyo internacional por parte de países amigos.</li> <li>• Imagen aceptable, sustentada en el logro de los resultados</li> <li>• Contar con apoyo técnico y económico del ISDEM</li> <li>• Se cuenta con alto nivel educativo dentro del municipio.</li> <li>• Programas de capacitación subsidiados por empresas vinculadas a la municipalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financieros</li> <li>• Carencia de instrumentos legales que le brinden a la municipalidad la autonomía necesaria</li> <li>• Por ser la institución de carácter político existe la inestabilidad de que otra institución gane el poder</li> <li>• La delincuencia</li> <li>• El desempleo</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Falta de incremento del FODES</li> </ul>

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusión N° 1**

#### **Componente I: Recurso Humano**

- La Administración actual de la Alcaldía Municipal de Aguilares a nivel general ha sido evaluado por los empleados de forma favorable, ya que se mantiene en un estado de Clima Organizacional promedio.
- Las relaciones interpersonales reflejan un estado favorable, a pesar de que existen ciertas diferencias políticas que a veces provocan un ambiente desagradable

### **Conclusión N° 2**

#### **Componente II: Equipos de Trabajo**

- Mediante la evaluación se logró determinar que el componente Equipos de trabajo se encuentra en un nivel promedio, por lo que refleja que el trabajo en equipo no está funcionando adecuadamente.
- Existen dos tipos de ideologías políticas que se manifiestan de gran forma entre los miembros del personal, esto provoca conflictos laborales que no permiten que las actividades se realicen normalmente.
- La comunicación en la organización refleja un nivel de fluidez y confiabilidad aceptables en la evaluación; sin embargo es necesario reforzar algunas áreas en las que es de vital importancia el más alto nivel de confianza.

### **Conclusión N° 3**

#### **Componente III: Organización**

- Una parte de los empleados refleja su molestia en ciertas ocasiones sin tomar en cuenta las consecuencias que se puedan generar.
- Algunos empleados no se identifican con la misión y visión de la organización, por lo que consideran que el trabajo que realizan no es importante.
- Algunos empleados de la institución no se sienten motivados a desempeñar de mejor manera sus actividades; debido a que no se les reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación al realizar el trabajo
- La falta de capacitación y desarrollo afecta de gran manera al personal, ya que es necesario reforzar ciertas áreas deficientes.

### **Conclusión N° 4**

#### **Componente IV : Medios Externos a la Organización**

- Para algunos empleados los índices de delincuencia causan preocupación lo que ocasiona que no desarrollen sus actividades laborales de la mejor forma.
- Una parte del personal se ven afectados por los problemas familiares y no logran concentrarse en el trabajo que realizan.
- Algunos empleados no se sienten motivados por las prestaciones laborales que la institución les brinda y eso impide que no realicen su trabajo con la mayor calidad posible.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendación N° 1**

#### **Componente I: Recurso Humano**

- Es necesario motivar el buen desempeño que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo, para que cada día brinden su mayor esfuerzo en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Se debe fomentar la unificación de ideas y el respeto a las mismas, para el logro de objetivos en común.

### **Recomendación N° 2**

#### **Componente II: Equipos de Trabajo**

- Se debe fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización para que de esta forma se logre una mayor integración y coordinación del personal.
- Es necesario realizar actividades en las cuales los miembros de los diferentes grupos políticos puedan expresarse con libertad, siempre y cuando respeten las ideas de sus compañeros.
- Se debe realizar reuniones periódicas con los empleados para evaluar aquellas áreas deficientes en las que se pueden implementar medidas de acción correctivas.

### **Recomendación N° 3**

#### **Componente III: Organización**

- Se recomienda hacer una evaluación del espacio físico con que cuenta la institución a fin de propiciar a los empleados condiciones adecuadas en su área de trabajo.
- Hacer una evaluación técnica de los puestos de trabajo, para asignarles valor y estudiar las posibilidades de mejoras salariales o incentivos en función de los resultados positivos.
- Realizar evaluaciones periódicas que les permita destacar en los empleados habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas por experiencia o estudio y que puedan ser aprovechadas por la institución.

### **Recomendación N° 4**

#### **Componente IV: Medios Externos a la Organización**

- Se recomienda impulsar programas de capacitación a nivel emocional con la finalidad que los empleados se conozcan más a sí mismos y puedan fortalecer sus relaciones laborales.
- Se recomienda que los empleados de la organización establezcan relaciones laborales más estrechas a fin de que compartan sus preocupaciones y de esta manera se encuentran soluciones a sus problemas.



### **CAPITULO III**

## **“MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES”.**

### **A. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

El modelo de evaluación que se presenta comprende todos los elementos que se analizaron en el diagnóstico realizado en la Alcaldía Municipal de Aguilares. 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 en el comportamiento.

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 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.

Este programa de clima organizacional ha sido adaptado a las necesidades de la alcaldía a fin de esta tenga los lineamientos a seguir para evaluar los componentes de Recurso humano, equipos de trabajo, organización y medios externos a la organización.

## **B. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

El diseño de este modelo servirá como una herramienta administrativa para evaluar y fortalecer el clima organizacional en cada uno de los distintos departamentos de la Alcaldía Municipal de Aguilares con respecto a los componentes de Recurso humano, equipos de trabajo, organización y medios externos.

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.

## **C. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Aguilares una herramienta técnica que le servirá de base para poder tomar decisiones que le ayuden a fortalecer su clima laboral y a la misma vez obtener un efectivo desempeño de los empleados.
2. Mantener una evaluación constante del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Aguilares a fin de crear un ambiente que propicie un desempeño óptimo en la organización.
3. Percibir en que medida el comportamiento de los empleados afecta el ambiente laboral dentro de la Alcaldía Municipal de Aguilares para establecer planes personales de desarrollo.

4. Conocer en que momento los factores internos y externos puedan estar afectando el desempeño del personal dentro de la Alcaldía Municipal de Aguilares, a fin de tomar las medidas necesarias que ayuden a mantener un buen Clima Organizacional.

## **D. PROPUESTA METODOLÓGICA DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

### **1. Descripción**

El modelo de Evaluación de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Aguilares esta formando por los componentes a evaluar que son: Recursos Humanos, Equipos de trabajo, organización y medios externos a la organización.

Este modelo ayudará para que la Alcaldía Municipal de Aguilares tenga una guía con la que pueda evaluar en que estado se encuentra su clima organizacional y tomar las medidas necesarias para que no dañe y afecte el desempeño de los empleados.

### **2. Ventajas**

#### **Alcaldía Municipal de Aguilares**

- Utilizar un método propio evitando incurrir en costos de consultoría para hacer las evaluaciones del Clima Organizacional.
- Aplicar de forma sencilla una de las técnicas de Administración de Recursos Humanos para la mejora continua.

- Identificar áreas críticas que le permitan a las jefaturas tomar medidas correctivas con la finalidad de evitar que estas se conviertan en conflicto.
- Poner en práctica acciones de mejora oportunamente, para el fortalecimiento de áreas débiles detectadas.

### **Empleados**

- Fortalecer el grado de motivación ya que crea en los empleados un sentimiento de pertenencia a la organización, por lo cual estos desarrollan sus actividades diarias con entusiasmo y dedicación.
- Aumento del apoyo de la Dirección Superior a través de los programas de capacitación, propiciando el desarrollo personal y profesional de los empleados de la institución.
- Genera el involucramiento y cultura de participación de todos los empleados en las acciones de la Alcaldía Municipal de Aguilares.
- Los resultados del estudio de Clima proporcionarán acciones para fomentar un buen ambiente laboral para los empleados.

### **Usuarios**

- Satisfacción de necesidades y expectativas de clientes internos y externos
- Satisfacción de los usuarios por la eficiencia en los procesos derivados de la obtención de un buen servicio.
- Mayor cantidad de usuarios atendidos como resultado de la identidad de los empleados a la institución.

## **E. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION.**

La elaboración del diseño 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.

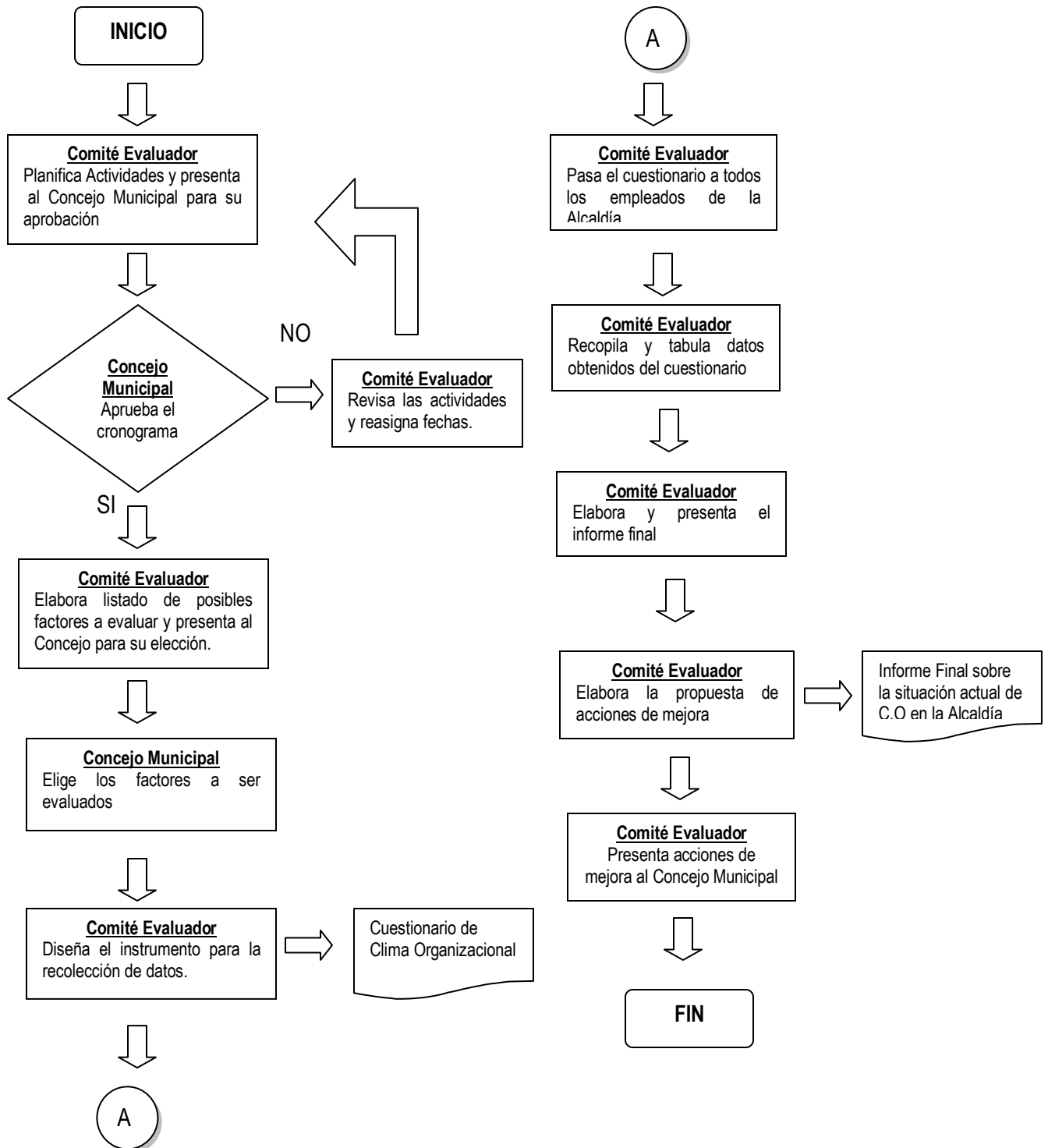
El modelo contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada uno de los componentes analizados en el diagnóstico, factores que están afectando negativamente el comportamiento del personal, así como las variables ambientales internas de trabajo.

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 contiene 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.

**DIAGRAMA DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES (Ver anexo para el significado de simbología)**



## **PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AL ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

### **1. Componente Recursos Humanos**

Para que los empleados puedan identificarse mejor con la misión y la visión de la Alcaldía a continuación se presentan las siguientes propuestas de estas:

#### **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 Aguilares un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente; en el cual el empresario pueda prosperar, en la que todos sus habitantes puedan tener una vida digna y sentirse seguros, fomentando el desarrollo económico y social”

Para que el personal de la Alcaldía se apropie e identifique con la misión y visión propuesta para la municipalidad se sugiere que cada área de trabajo elabore un objetivo que contribuya a dar cumplimiento a dicha misión y visión.

La propuesta requerirá de:

- Horas Hombre :4

- 120 empleados divididos en cuatro grupos los que se reunirán un grupo por sábado pago por hora hombre es de \$1.75 por 4 horas esto es igual a \$7.00 por participante
- Cálculo del monto de horas hombre 30 participantes por \$7.00=\$ 210.00 por grupo.
- Fotocopias de la misión y visión propuesta para cada uno de los participantes donde se incluirá un página de indicaciones que contendrá:
  1. Motivo de la reunión.
  2. Instrucciones de cómo crear el objetivo de cada unidad de trabajo de la Alcaldía a través de los siguientes puntos básicos:
    - Cada participante debe leer detenidamente la misión y la visión.
    - Luego escribir como entiende la misión y visión.
    - Como se relacionan sus funciones con el logro de la misión y visión municipal.
    - Entre todos los participantes de la unidad elaborar el objetivo de su área de trabajo que contribuya a la realización de la misión y visión municipal, cuyo costo es de \$12.00.
    - Elaboración de carnet de identificación que contenga también la leyenda del objetivo específico de esta área donde se plasme la misión y visión de la Alcaldía con un costo de \$2.00 por carnet haciendo un total de  $\$120.00 \times 2 = \$240.00$

**Detalles:**

120 lapiceros por \$0.15	\$ 18.00
120 lápices por \$0.15	\$ 18.00
Resma de papel bon a	\$ 4.30
Total de horas extras:	\$ 840.00



Fotocopias	\$ 12.00
Elaboración de de carnet:	\$ 240.00
<b>Total de papelería y útiles</b>	<b>\$ 40.30 = \$1,132.00</b>

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 monetaria basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenece de manera equitativa.
- Bonificación monetaria 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-TEMA
Relaciones interpersonales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Conflictos en las organizaciones</li><li>• Toma de decisiones</li></ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el significado de ser un líder?</li><li>• Tipo de liderazgo</li><li>• Características de liderazgo ¿El líder nace o se hace?</li></ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>
La comunicación en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de la función de la comunicación</li><li>• Canales de comunicación</li><li>• ¿Cómo se da el flujo de la comunicación?</li></ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>

**METODOLOGIA:** Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupos

## 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"><li>• Cambio en el ambiente empresarial</li><li>• Alternativa para diseñar el sistema de retribuciones</li><li>• Remuneración basadas en el desempeño</li></ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>
Atraer, desarrollar y conservar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como atrae y seleccionar a empleados excelentes</li><li>• Como atraer aspirantes indicados</li><li>• Enfoque para desarrollar y conservar a los empleados con base en el cargo y la antigüedad</li></ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>
Cómo desarrollar y conservar a las personas indicadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conservar a la persona con base a su valor</li><li>• Premio al desempeño individual</li><li>• Remuneración basada en la destreza</li></ul>
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Horas</li></ul>

**METODOLOGÍA:** Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo.

## **2. Componente Equipos de Trabajo**

### **PROPUESTA:**

Que los miembros de cada área de trabajo se reúnan semanalmente los días lunes de 7:00am a 8:00 donde planifiquen metas para la semana y realicen una programación de las actividades a realizar cada día para cumplir dichas metas, determinando los requerimientos de materiales o equipo de oficina para realizar de forma eficiente cada una de las actividades programadas ,también medir los resultados obtenidos en la semana anterior y verificar si se cumplieron las metas establecidas, en caso de no haberse cumplido indagar la causa y proponer soluciones para que no se repitan dichos problemas con el fin de fortalecer el trabajo en equipo, el desempeño y participación individual, logro del sentido de pertenencia y la detección de situaciones y condiciones anómalas del área de trabajo

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 y para esto se requiere que los empleados aprendan a trabar en equipo.

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.

## **GUÍA 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 AGUILARES.**

**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
2. Rara vez
3. Generalmente
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. Componente Organización.**

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

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.

El fomentar la practica de la filosofía del Kaisen ayudara a mantener las áreas de trabajo de manera ordenada, limpia y segura de tal manera que aumente el desempeño del personal, mediante la capacitación del personal en esta filosofía por parte de INSAFORP que es la institución en la que las Alcaldías invierten un porcentaje para tener derecho a recibir capacitaciones para los empleados.

#### **4. Medios Externos a la organización.**

En este componente se evalúan los aspectos de accesibilidad al lugar de trabajo, aumento del costo de la vida, delincuencia, partidos políticos, relaciones familiares conflictivas, los cuales afectan el clima organización.

Con la implementación de las capacitaciones propuestas en el componente Recurso humano se abarcara la parte de la motivación, autoestima etc. Que ayudara a los empleados a superar los problemas externos a la organización que a cada uno de ello se les presente de esta manera se esperar mejorara esta área.

Brindar al personal un transporte exclusivo para ellos que le lleve de su hogar a la municipalidad y de la municipalidad al hogar y que el costo sea reflejado como una prestación adicional de los empleados y de esta manera disminuir los problemas externos que afectan a su personal.

#### **F. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Para que la Alcaldía Municipal de Aguilares pueda desarrollar el programa de Evaluación de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados será necesario lo siguiente:

1. Presentar la propuesta de evaluación de clima organizacional al Concejo Municipal, Alcalde, Despacho Municipal, Recursos humanos (Planificación, Control y Financiera) y a los distintos jefes de departamentos y unidades, para que estos conozcan, lo analizan, y lo discutan.
2. Aprobación de la propuesta de evaluación de clima organizacional por parte del Concejo Municipal.
3. Nombramiento de un comité, donde estén involucrados los jefes que ejercen puestos claves en la organización, coordinados por la unidad de Recursos Humanos, para poder darle continuidad al programa y a la evaluación.
4. Capacitación dirigida a los jefes que formarán parte del comité evaluador, sobre los elementos teóricos y prácticos del clima organizacional.
5. Presentación y socialización de la propuesta con todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

6. Implementación de la propuesta de evaluación de clima organizacional, donde se involucre a todos los empleados de los distintos departamentos y unidades de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

**PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE EVALUACION EN LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

**RECURSO HUMANO**

- Jefe de Unidad de Recursos Humanos
- Alcalde Municipal
- Capacitador externo
- Jefes de los departamentos

**RECURSOS FINANCIEROS**

• Capacitador	\$ 1,425.00
• Papelería y copias	\$ 520.00
• Diplomas	\$ 400.00
• Refrigerios	\$ 515.00
• Fotocopias de materiales	\$ 375.00
• Incentivos para rifas	<u>\$ 300.00</u>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 3,535.00</b>

## **RECURSOS MATERIALES**

- Mesas
- Sillas
- Computadoras
- Retroproyectores
- Rotafolio

## G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACION DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

Nº	ACCIONES	TIEMPO  ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Programa de Evaluación de Clima organizacional	Dar a conocer el programa al Concejo Municipal, Alcalde y Jefes de departamentos.																				
2	Aprobación del programa de evaluación de Clima organizacional	Aprobación por parte del Concejo Municipal																				
3	Nombramiento de un Comité para darle continuidad al programa y a la evaluación del clima organizacional.	Formar un comité integrado por los jefes que ejercen puestos claves en la organización.																				
4	Capacitación sobre aspectos de clima organizacional	Capacitar al comité sobre los aspectos técnicos y prácticos del clima organizacional																				
5	Socialización del programa con todos los empleados	Realizar capacitaciones sobre elementos culturales como comunicación, liderazgo y comunicación																				
		Desarrollar seminarios y talleres de trabajo sobre inteligencia emocional																				
		Elaborar talleres para fomentar el trabajo en equipo																				
6	Implementación del programa de evaluación de clima organizacional	Desarrollo del programa de evaluación de clima organizacional																				

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

1. Autor: Chiavenato, Idalberto.  
Título: “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill. Quinta edición, Colombia 2000.
2. Autor: Chiavenato, Idalberto  
Título: “Administración. Proceso Administrativo” Mc Graw Hill. Tercera edición, Colombia 2001.
3. Autor: Gibson, James L. y otros  
Título: “Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos” Mc Graw Hill. Décima Edición. Chile. 2001
4. Autor: Goncaves, Alexis  
Título: “Fundamentos del Clima Organizacional” Sociedad latinoamericana para la calidad. 2000
5. Autor: Gómez, Carlos Alberto  
Título: “Diseño, Construcción y validación de un Instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas.”



6. Autor: Robbins, Stephen (1996)  
Título: Comportamiento Organizacional  
7a. Edición. México

#### **LEYES Y REGLAMENTOS:**

1. Manual de Funciones y Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Aguilares.(2007)
2. Constitución de la República de El Salvador

#### **DIRECCIONES EN LA WEB**

1. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.shtml](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.shtml)
2. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
3. [www.gestiopolis.com/introduccion-al-climaorganizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/introduccion-al-climaorganizacional.htm).

#### **OTROS:**

- Revistas
- Hojas volantes

### **CAPITULO III**

## **“MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES”.**

### **H. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

El modelo de evaluación que se presenta comprende todos los elementos que se analizaron en el diagnóstico realizado en la Alcaldía Municipal de Aguilares. 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 en el comportamiento.

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 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.

Este programa de clima organizacional ha sido adaptado a las necesidades de la alcaldía a fin de esta tenga los lineamientos a seguir para evaluar los componentes de Recurso humano, equipos de trabajo, organización y medios externos a la organización.

## **I. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

El diseño de este modelo servirá como una herramienta administrativa para evaluar y fortalecer el clima organizacional en cada uno de los distintos departamentos de la Alcaldía Municipal de Aguilares con respecto a los componentes de Recurso humano, equipos de trabajo, organización y medios externos.

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.

## **J. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

5. Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Aguilares una herramienta técnica que le servirá de base para poder tomar decisiones que le ayuden a fortalecer su clima laboral y a la misma vez obtener un efectivo desempeño de los empleados.
6. Mantener una evaluación constante del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Aguilares a fin de crear un ambiente que propicie un desempeño óptimo en la organización.
7. Percibir en que medida el comportamiento de los empleados afecta el ambiente laboral dentro de la Alcaldía Municipal de Aguilares para establecer planes personales de desarrollo.

8. Conocer en que momento los factores internos y externos puedan estar afectando el desempeño del personal dentro de la Alcaldía Municipal de Aguilares, a fin de tomar las medidas necesarias que ayuden a mantener un buen Clima Organizacional.

## **K. PROPUESTA METODOLÓGICA DEL MODELO DE EVALUACIÓN.**

### **3. Descripción**

El modelo de Evaluación de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Aguilares esta formando por los componentes a evaluar que son: Recursos Humanos, Equipos de trabajo, organización y medios externos a la organización.

Este modelo ayudará para que la Alcaldía Municipal de Aguilares tenga una guía con la que pueda evaluar en que estado se encuentra su clima organizacional y tomar las medidas necesarias para que no dañe y afecte el desempeño de los empleados.

### **4. Ventajas**

#### **Alcaldía Municipal de Aguilares**

- Utilizar un método propio evitando incurrir en costos de consultoría para hacer las evaluaciones del Clima Organizacional.
- Aplicar de forma sencilla una de las técnicas de Administración de Recursos Humanos para la mejora continua.

- Identificar áreas críticas que le permitan a las jefaturas tomar medidas correctivas con la finalidad de evitar que estas se conviertan en conflicto.
- Poner en práctica acciones de mejora oportunamente, para el fortalecimiento de áreas débiles detectadas.

### **Empleados**

- Fortalecer el grado de motivación ya que crea en los empleados un sentimiento de pertenencia a la organización, por lo cual estos desarrollan sus actividades diarias con entusiasmo y dedicación.
- Aumento del apoyo de la Dirección Superior a través de los programas de capacitación, propiciando el desarrollo personal y profesional de los empleados de la institución.
- Genera el involucramiento y cultura de participación de todos los empleados en las acciones de la Alcaldía Municipal de Aguaires.
- Los resultados del estudio de Clima proporcionarán acciones para fomentar un buen ambiente laboral para los empleados.

### **Usuarios**

- Satisfacción de necesidades y expectativas de clientes internos y externos
- Satisfacción de los usuarios por la eficiencia en los procesos derivados de la obtención de un buen servicio.
- Mayor cantidad de usuarios atendidos como resultado de la identidad de los empleados a la institución.

## **L. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION.**

La elaboración del diseño 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.

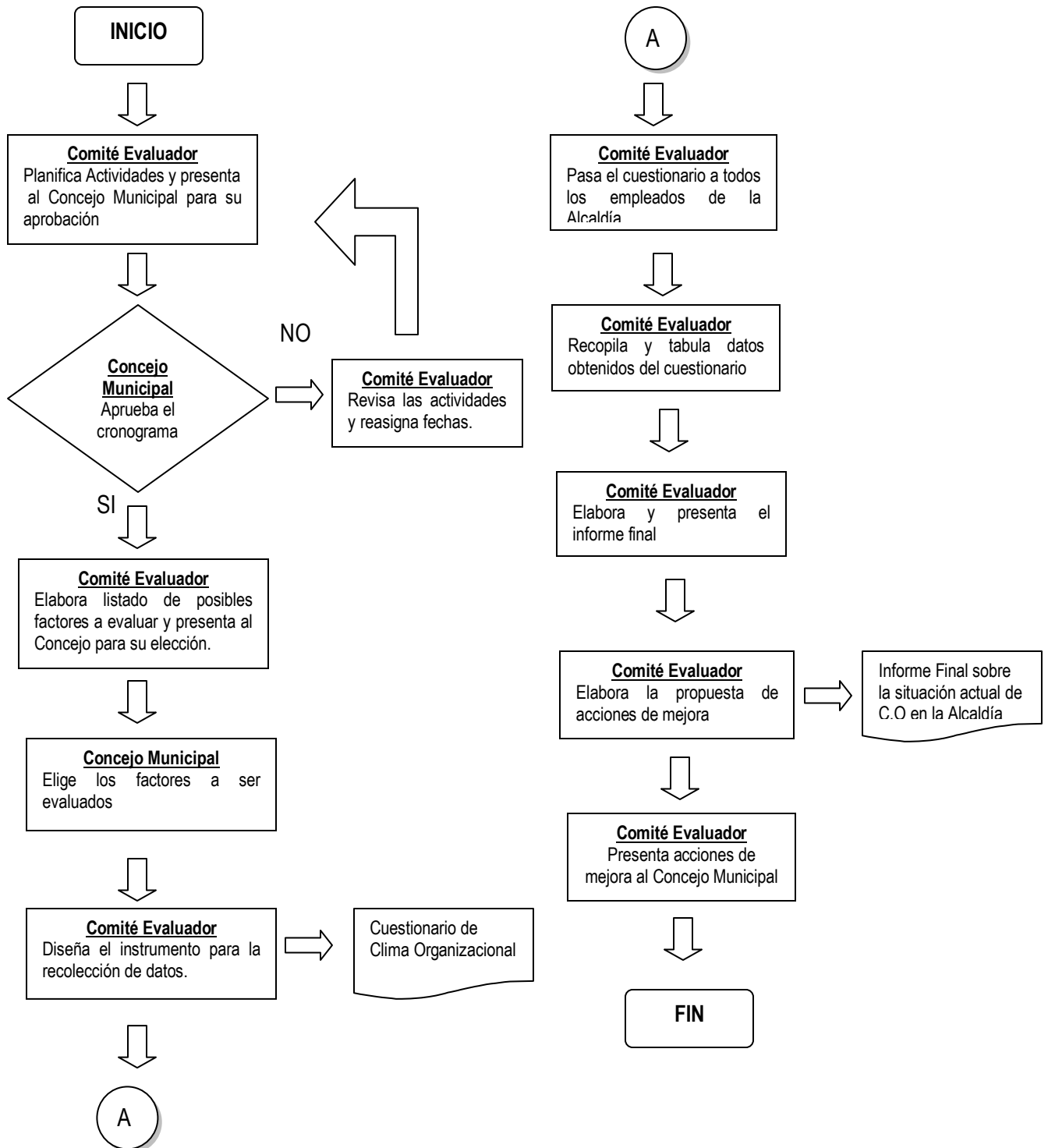
El modelo contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada uno de los componentes analizados en el diagnóstico, factores que están afectando negativamente el comportamiento del personal, así como las variables ambientales internas de trabajo.

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 contiene 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.

**DIAGRAMA DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AGUILARES (Ver anexo para el significado de simbología)**



## **PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AL ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

### **3.Componente Recursos Humanos**

Para que los empleados puedan identificarse mejor con la misión y la visión de la Alcaldía a continuación se presentan las siguientes propuestas de estas:

#### **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 Aguilares un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente; en el cual el empresario pueda prosperar, en la que todos sus habitantes puedan tener una vida digna y sentirse seguros, fomentando el desarrollo económico y social”

Para que el personal de la Alcaldía se apropie e identifique con la misión y visión propuesta para la municipalidad se sugiere que cada área de trabajo elabore un objetivo que contribuya a dar cumplimiento a dicha misión y visión.

La propuesta requerirá de:

- Horas Hombre :4



- 120 empleados divididos en cuatro grupos los que se reunirán un grupo por sábado pago por hora hombre es de \$1.75 por 4 horas esto es igual a \$7.00 por participante
- Cálculo del monto de horas hombre 30 participantes por \$7.00=\$ 210.00 por grupo.
- Fotocopias de la misión y visión propuesta para cada uno de los participantes donde se incluirá un página de indicaciones que contendrá:
  3. Motivo de la reunión.
  4. Instrucciones de cómo crear el objetivo de cada unidad de trabajo de la Alcaldía a través de los siguientes puntos básicos:
    - Cada participante debe leer detenidamente la misión y la visión.
    - Luego escribir como entiende la misión y visión.
    - Como se relacionan sus funciones con el logro de la misión y visión municipal.
    - Entre todos los participantes de la unidad elaborar el objetivo de su área de trabajo que contribuya a la realización de la misión y visión municipal, cuyo costo es de \$12.00.
    - Elaboración de carnet de identificación que contenga también la leyenda del objetivo específico de esta área donde se plasme la misión y visión de la Alcaldía con un costo de \$2.00 por carnet haciendo un total de  $\$120.00 \times 2 = \$240.00$

**Detalles:**

120 lapiceros por \$0.15	\$ 18.00
120 lápices por \$0.15	\$ 18.00
Resma de papel bon a	\$ 4.30
Total de horas extras:	\$ 840.00

Fotocopias	\$ 12.00
Elaboración de de carnet:	\$ 240.00
<b>Total de papelería y útiles</b>	<b>\$ 40.30 = \$1,132.00</b>

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 monetaria basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenece de manera equitativa.
- Bonificación monetaria 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-TEMA
Relaciones interpersonales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conflictos en las organizaciones</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el significado de ser un líder?</li> <li>• Tipo de liderazgo</li> <li>• Características de liderazgo ¿El líder nace o se hace?</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>
La comunicación en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la función de la comunicación</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• ¿Cómo se da el flujo de la comunicación?</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>

**METODOLOGIA:** Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupos

**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"> <li>• Cambio en el ambiente empresarial</li> <li>• Alternativa para diseñar el sistema de retribuciones</li> <li>• Remuneración basadas en el desempeño</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>
Atraer, desarrollar y conservar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como atrae y seleccionar a empleados excelentes</li> <li>• Como atraer aspirantes indicados</li> <li>• Enfoque para desarrollar y conservar a los empleados con base en el cargo y la antigüedad</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>
Cómo desarrollar y conservar a las personas indicadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar a la persona con base a su valor</li> <li>• Premio al desempeño individual</li> <li>• Remuneración basada en la destreza</li> </ul>
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Horas</li> </ul>

**METODOLOGÍA:** Consistirá en hacer conferencias y dinámicas en grupo.

#### **4. Componente Equipos de Trabajo**

##### **PROPUESTA:**

Que los miembros de cada área de trabajo se reúnan semanalmente los días lunes de 7:00am a 8:00 donde planifiquen metas para la semana y realicen una programación de las actividades a realizar cada día para cumplir dichas metas, determinando los requerimientos de materiales o equipo de oficina para realizar de forma eficiente cada una de las actividades programadas ,también medir los resultados obtenidos en la semana anterior y verificar si se cumplieron las metas establecidas, en caso de no haberse cumplido indagar la causa y proponer soluciones para que no se repitan dichos problemas con el fin de fortalecer el trabajo en equipo, el desempeño y participación individual, logro del sentido de pertenencia y la detección de situaciones y condiciones anómalas del área de trabajo

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 y para esto se requiere que los empleados aprendan a trabar en equipo.

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.

**GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS**

Institución: \_\_\_\_\_

Encargado de la evaluación: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo que participan: \_\_\_\_\_

**CRITERIOS A EVALUAR:**

19. Consideración de las sugerencias proporcionadas por los subalternos.
20. Involucrar a los subalternos en la toma de decisiones.
21. Capacitar a los subalternos en el desarrollo de las actividades.
22. Practica el trabajo en equipo.
23. La participación en el trabajo funciona con la mayoría de empleados.
24. Practica la participación en el desarrollo de actividades.
25. Los resultados de la participación en la realización de actividades son satisfactorias.
26. La participación en la toma de decisiones proporciona resultados de mejor calidad.
27. Utilización de la participación para manipular a los subalternos.
28. Seguridad en el trabajo.
29. Uso de autoridad para ser un líder de equipo y no un controlador.
30. Apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación.
31. Aprovechamiento de oportunidades que ayuden a practicar las técnicas participativas.
32. Los trabajadores menos calificados poseen sentido de realización de las tareas.
33. Ambición en la mayoría de empleados.
34. Confianza en el nivel de autocontrol que posee el grupo de trabajo en la realización de las tareas.

- 35. Interés de los subalternos en conocer las metas de la organización.
- 36. 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 AGUILARES.**

##### **4. DATOS GENERALES.**

Evaluador/a (nombre): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

##### **5. 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.

## 6. INDICACIONES

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

1. nunca
2. Rara vez
3. Generalmente
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. Componente Organización.**

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

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.

El fomentar la practica de la filosofía del Kaisen ayudara a mantener las áreas de trabajo de manera ordenada, limpia y segura de tal manera que aumente el desempeño del personal, mediante la capacitación del personal en esta filosofía por parte de INSAFORP que es la institución en la que las Alcaldías invierten un porcentaje para tener derecho a recibir capacitaciones para los empleados.

#### **4. Medios Externos a la organización.**

En este componente se evalúan los aspectos de accesibilidad al lugar de trabajo, aumento del costo de la vida, delincuencia, partidos políticos, relaciones familiares conflictivas, los cuales afectan el clima organización.

Con la implementación de las capacitaciones propuestas en el componente Recurso humano se abarcara la parte de la motivación, autoestima etc. Que ayudara a los empleados a superar los problemas externos a la organización que a cada uno de ello se les presente de esta manera se esperar mejorara esta área.

Brindar al personal un transporte exclusivo para ellos que le lleve de su hogar a la municipalidad y de la municipalidad al hogar y que el costo sea reflejado como una prestación adicional de los empleados y de esta manera disminuir los problemas externos que afectan a su personal.

#### **M. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Para que la Alcaldía Municipal de Aguilares pueda desarrollar el programa de Evaluación de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados será necesario lo siguiente:

7. Presentar la propuesta de evaluación de clima organizacional al Concejo Municipal, Alcalde, Despacho Municipal, Recursos humanos (Planificación, Control y Financiera) y a los distintos jefes de departamentos y unidades, para que estos conozcan, lo analicen, y lo discutan.
8. Aprobación de la propuesta de evaluación de clima organizacional por parte del Concejo Municipal.
9. Nombramiento de un comité, donde estén involucrados los jefes que ejercen puestos claves en la organización, coordinados por la unidad de Recursos Humanos, para poder darle continuidad al programa y a la evaluación.
10. Capacitación dirigida a los jefes que formarán parte del comité evaluador, sobre los elementos teóricos y prácticos del clima organizacional.
11. Presentación y socialización de la propuesta con todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

12. Implementación de la propuesta de evaluación de clima organizacional, donde se involucre a todos los empleados de los distintos departamentos y unidades de la Alcaldía Municipal de Aguilares.

**PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE EVALUACION EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES.**

**RECURSO HUMANO**

- Jefe de Unidad de Recursos Humanos
- Alcalde Municipal
- Capacitador externo
- Jefes de los departamentos

**RECURSOS FINANCIEROS**

• Capacitador	\$ 1,425.00
• Papelería y copias	\$ 520.00
• Diplomas	\$ 400.00
• Refrigerios	\$ 515.00
• Fotocopias de materiales	\$ 375.00
• Incentivos para rifas	<u>\$ 300.00</u>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 3,535.00</b>

**RECURSOS MATERIALES**

- Mesas
- Sillas
- Computadoras
- Retroproyectores
- Rotafolio

## N. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ADMINISTRACION DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AGUILARES

N°	ACCIONES	TIEMPO  ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5					
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Presentación del Programa de Evaluación de Clima organizacional	Dar a conocer el programa al Concejo Municipal, Alcalde y Jefes de departamentos.																						
2	Aprobación del programa de evaluación de Clima organizacional	Aprobación por parte del Concejo Municipal																						
3	Nombramiento de un Comité para darle continuidad al programa y a la evaluación del clima organizacional.	Formar un comité integrado por los jefes que ejercen puestos claves en la organización.																						
4	Capacitación sobre aspectos de clima organizacional	Capacitar al comité sobre los aspectos técnicos y prácticos del clima organizacional																						
5	Socialización del programa con todos los empleados	Realizar capacitaciones sobre elementos culturales como comunicación, liderazgo y comunicación																						
		Desarrollar seminarios y talleres de trabajo sobre inteligencia emocional																						
		Elaborar talleres para fomentar el trabajo en equipo																						
6	Implementación del programa de evaluación de clima organizacional	Desarrollo del programa de evaluación de clima organizacional																						



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

1. Autor: Chiavenato, Idalberto.  
Título: “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill. Quinta edición, Colombia 2000.
  
2. Autor: Chiavenato, Idalberto  
Título: “Administración. Proceso Administrativo” Mc Graw Hill. Tercera edición, Colombia 2001.
  
3. Autor: Gibson, James L. y otros  
Título: “Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos” Mc Graw Hill. Décima Edición. Chile. 2001
  
4. Autor: Goncaves, Alexis  
Título: “Fundamentos del Clima Organizacional” Sociedad latinoamericana para la calidad. 2000
  
5. Autor: Gómez, Carlos Alberto  
Título: “Diseño, Construcción y validación de un Instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas.”

6. Autor: Robbins, Stephen (1996)  
Título: Comportamiento Organizacional  
7a. Edición. México

#### **LEYES Y REGLAMENTOS:**

1. Manual de Funciones y Descripción de Puestos de la Alcaldía Municipal de Aguilares.(2007)
2. Constitución de la República de El Salvador

#### **DIRECCIONES EN LA WEB**

1. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.shtml](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.shtml)
2. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
3. [www.gestiopolis.com/introduccion-al-climaorganizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/introduccion-al-climaorganizacional.htm).

#### **OTROS:**

- Revistas
- Hojas volantes

# ANEXO N° 1

**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 Aguilares, y así poder evaluar la situación actual dentro de la misma.

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

**Instrucciones:**

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y elija solo una respuesta marcado con una X sobre la opción con la cual está de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

**COMPONENTE I: RECURSO HUMANO**

1. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo mejor que sé hacer

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

2. Este último año he tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

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

3. Cuando no logro algo que me propongo, no persisto en lo mismo

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

4. Cuando estoy molesto por algún motivo, no lo demuestro aunque esto me afecte

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

5. Cuando se presenta una dificultad, me toma mucho tiempo resolverla

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

6. Cuando no logro las metas propuestas, las cambio con facilidad y abandono las actuales.

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

7. Me siento suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia mi trabajo

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

8. Creo que siempre existe una oportunidad para mejorar si cometo un error

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

9. Resuelvo con facilidad mis conflictos personales sin que afecten mi desempeño laboral

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

10. Digo siempre lo que me molesta en el momento si importar las consecuencias

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

## COMPONENTE II: EQUIPOS DE TRABAJO

1. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad

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

2. Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones

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

3. Considero que no se realiza bien el trabajo debido a que los grupos de las distintas áreas de la organización no unifican.

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

4. Los miembros del grupo tienen bien definidos los intereses y metas de la organización

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

5. En la organización todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para alcanzar el éxito de los resultados institucionales

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

6. Entre los compañeros existe egoísmo para compartir conocimientos y experiencias

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

7. Existen diferentes ideologías políticas entre los miembros del grupo.

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

8. Mis compañeros de grupo conocen perfectamente la misión y visión de la institución

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

9. Las relaciones de trabajo entre los miembros del grupo se ven fortalecidas ya que contribuyen a generar un ambiente agradable.

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

10. El trabajo se termina a tiempo porque los miembros del grupo se ayudan entre sí para realizarlo

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

### COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN

1. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

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

2. La iluminación del área de trabajo es deficiente

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

3. Entiendo bien los beneficios que me ofrece la empresa

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

4. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

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

5. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

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

6. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

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

7. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

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

8. Realmente me interesa el futuro de la empresa

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

9. Si remuneración no trabajo horas extras

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

10. La empresa brinda estabilidad laboral

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

#### **COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN**

1. La ubicación de mi lugar de trabajo me permite llegar a la hora de entrada establecida

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

2. Los medios de transporte son accesibles para conducirme a mi lugar de trabajo

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

3. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

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

4. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

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

5. La empresa se preocupa por la situación económica de los empleados

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

6. La empresa despidе al personal sin tener en cuenta su desempeño

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

7. Los índices de delincuencia provocan inestabilidad laboral

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

8. Considero que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad

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

9. Los problemas personales de mis compañeros no obstaculizan el desarrollo de mi trabajo

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

10. Los problemas familiares no permiten concentrarme en el trabajo que realizo

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



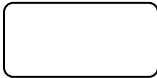


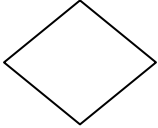

# ANEXO N° 2

## PAUTAS DE CONTROL

INTERVALO	ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
0 – 30%	Crítico	El Clima organizacional está en pésimo estado, por lo que hay que tomar acciones urgentes para cambiarlo
30.1% - 45%	Bajo	Hay un mal clima organizacional, por lo que es indispensable efectuar medidas a corto plazo para mejorarlo.
45.1% - 70%	Promedio	El clima organizacional se encuentra en estado de deterioro, por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
70.1% - 85%	Destacado	El clima organizacional está en muy buenas condiciones ya que el nivel de satisfacción de los empleados se bajo, por lo que se debe implementar planes de acción a largo plazo.
85.1% - 100%	Optimo	Existe un clima organizacional aceptable ya que los empelados tiene una satisfacción casi total y los mecanismos de dirección han sido apropiados.

# ANEXO N° 3

## SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o Término: Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona la información.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.