

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



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:  
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**PRESENTADO POR:  
ARAUJO CABRERA, ROBERTO DANIEL  
AYALA ALVARADO, MARIO ROBERTO  
CLÍMACO CARRANZA, JAIME RAFAEL**

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

**ABRIL 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario general:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

**Secretaría:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Coordinador General**

**de Proceso de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**Licenciado:** Rafael Arístides Campos

**Licenciado:** David Mauricio Lima Jaco

**Licenciada:** Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

**ABRIL 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

**Agradezco a Dios y a la Virgen** porque sin ellos no habría podido finalizar esta importante etapa en mi vida, han sido quienes me han guiado en el camino correcto, quienes me brindaron sabiduría y discernimiento para seguir adelante. **A mis Padres** Oscar Roberto y Gladys Angélica porque fueron quienes me ayudaron en todo momento, quienes impulsaron mis sueños y porque a pesar de las dificultades siempre estuvieron conmigo. A mi madre en especial le agradezco porque gracias a sus presiones y su ayuda puedo decir este día que estoy finalizando esta etapa de mi vida. **A mis hermanos** quienes estuvieron siempre alentándome a seguir adelante, a cumplir mis sueños y a finalizar todo lo que comienzo. **A mi futura esposa** Gabriela Raquel, porque en el momento más crítico y cuando estuve a punto de rendirme, me motivo a seguir luchando, y gracias a eso he podido finalizar mi carrera universitaria. **A mi asesora** del trabajo de graduación la Licda. Marseilles Aquino por su comprensión, por siempre estar pendiente de nosotros y apoyarnos en todo momento. A mis compañeros Mario y Jaime por todo su apoyo brindado en este camino.

**Roberto Daniel Araujo Cabrera.**

Agradezco infinitamente a Dios y a la Santísima Virgen María, por mostrarme su amor en todo momento y permitirme adquirir los conocimientos necesarios para finalizar mi carrera universitaria. **A mis padres** Jorge Guillermo Ayala (Q.E.P.D.) y a Juana Bautista Alvarado por brindarme motivación, consejos y confianza para buscar siempre alcanzar mis metas. **A mis hermanos (as)** por su respaldo incondicional en todo momento. A mis tíos (as), primos (as), sobrinos (as), amigos (as), mis abuelitos, compañeros (as) de trabajo que estuvieron en los momentos más difíciles para brindarme su apoyo. **A mis compañeros de equipo**, Jaime y Daniel por su ayuda y esfuerzo dedicado en la elaboración de este documento. **A los docentes** de los cuales aportaron mucho a mi formación académica. **A nuestra asesora** Licda. Marseilles Aquino, por compartir sus conocimientos, dedicación, orientación, y comprensión, se logró la realización del presente trabajo. **A todo el personal de la Alcaldía Municipal**, por brindarnos su colaboración y la oportunidad de llevar a cabo esta investigación.

**Mario Roberto Ayala Alvarado**

**Al Dios altísimo**, por haberme otorgado la fortaleza, perseverancia, protección y bendición en cada momento de mi vida; gracias Dios porque tu proveíste los recursos y me diste la sabiduría para llegar al final de esta meta. **A mi esposa** María Sarahí García de Clímaco, por su amor, comprensión, Por haber estado en los momentos más difíciles en mi trayectoria de vida, por brindarme sus consejos y apoyo incondicional en todo momento; los cuales contribuyeron al logro de este triunfo. **A mi madre** por infundir en mí el deseo de superación, por inculcar valores de respeto, sinceridad, honestidad, lealtad, amor y sobre todo el temor de Dios. **A mis compañeros**, por su comprensión, apoyo y dedicación en el desarrollo del presente trabajo. **A mi asesora** Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez, por todo el apoyo brindado en el desarrollo del trabajo y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

**Jaime Rafael Clímaco Carranza**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR .....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición de Alcaldía .....	1
3. Definición de Municipio .....	2
4. Importancia de las Alcaldías .....	2
5. Funciones de las Alcaldías Municipales.....	2
6. Marco legal que rigen a las Alcaldías Municipales .....	3
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE JUAYÚA .....	14
1. Antecedentes.....	14
2. Área geográfica del municipio de Juayúa.....	14
3. Población.....	15
4. Festividades y Actividades Culturales.....	15
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA .....	15
1. Antecedentes.....	15
2. Situación actual de la Alcaldía Municipal de Juayúa .....	16
3. Marco filosófico institucional .....	16
4. Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Juayúa .....	17
5. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Juayúa .....	17
D. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS .....	19
1. Definición.....	19
2. Características de los sistemas .....	19
3. Componentes de los sistemas .....	19
4. Clasificación de los sistemas.....	20
5. Definición de subsistema y supersistema .....	20
6. Importancia de los sistemas .....	21

7. Elementos del entorno de los sistemas .....	21
8. Objetivos del estudio de sistemas .....	22
E. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
1. Definición.....	22
2. Importancia.....	23
3. Características.....	23
4. Variables que componen el clima organizacional.....	24
5. Teorías del clima organizacional.....	25
6. Tipos de clima organizacional según Likert.....	28
7. Factores que componen el clima organizacional.....	29
8. Diagnóstico de clima organizacional.....	45
9. Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional .....	47
F. GENERALIDADES SOBRE EL DESEMPEÑO .....	47
1. Definición.....	47
2. Importancia.....	48
3. Evaluación del desempeño .....	48
4. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	49
5. Usos de la evaluación de desempeño .....	49
6. Beneficios de la evaluación de desempeño .....	50
7. Pasos de una evaluación de desempeño.....	51
CAPITULO II:.....	52
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE. ....	52
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
B. OBJETIVOS .....	52
1. General.....	52
2. Específicos .....	52
C. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	53
1. Alcances.....	53
2. Limitaciones.....	53
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
1. Métodos .....	53

2. Tipo de investigación.....	54
3. Diseño de la investigación .....	54
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ....	54
1. Técnicas.....	54
a.La encuesta .....	54
b.La entrevista .....	54
c.Observación directa .....	55
2. Instrumentos .....	55
a.Cuestionario.....	55
b.Guía de entrevista.....	55
c.Lista de cotejo.....	55
F. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	56
1. Primarias .....	56
2. Secundarias .....	56
G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
H. UNIDADES DE ANÁLISIS .....	56
I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	57
1. Universo y muestra .....	57
J. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
1. Tabulación.....	57
2. Interpretación de los datos .....	58
K. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	58
1. Clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Juayúa. ....	58
a.Filosofía empresarial.....	59
b.Estructura organizativa.....	59
c.Motivación.....	60
d.Satisfacción en el puesto de trabajo.....	61
e.Relaciones interpersonales .....	61
f. Prestaciones .....	62
g.Comunicación .....	62
h.Liderazgo .....	63
i. Evaluación del desempeño .....	64

j. Capacitaciones.....	65
k. Infraestructura física.....	66
L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones.....	69
CAPÍTULO III.....	71
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE. ....	71
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	71
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	71
1. General .....	71
2. Específicos.....	71
C. PROPUESTA POR FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	72
1. Filosofía empresarial .....	72
2. Estructura organizativa.....	75
3. Motivación .....	76
4. Satisfacción en el puesto de trabajo .....	78
5. Relaciones interpersonales .....	79
6. Prestaciones .....	81
7. Comunicación.....	83
8. Liderazgo .....	85
9. Evaluación del desempeño.....	87
10. Capacitaciones.....	88
11. Infraestructura física.....	94
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	97
1. Objetivos .....	97
a.General .....	97
b.Específicos.....	97
2. Políticas para la evaluación de clima organizacional .....	97
3. Estrategias para la evaluación del clima organizacional.....	98
4. Factores del clima organizacional.....	98

5. Estudio del clima organizacional .....	100
6. Evaluación del clima organizacional .....	101
7. Recopilación de datos .....	101
8. Procesamiento de la información.....	102
9. Elaboración de recomendaciones.....	102
10. Presentación del informe de resultados. ....	102
11. Recursos.....	102
12. Financiamiento.....	105
13. Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa. ....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	110

Anexo 1: Tabulación e interpretación de datos acerca de la evaluación del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate.

Anexo 2: Entrevistas obtenidas de los jefes de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate.

Anexo 3: Guía de observación aplicada en las diferentes visitas realizadas a la Alcaldía Municipal de Juayúa

Anexo 4: Resultados generales del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa

Anexo 5: Propuesta de organigrama para la Alcaldía Municipal de Juayúa

Anexo 6: Propuesta de instrumento de recolección de información para evaluación de clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Juayúa



## RESUMEN

La medición del ambiente laboral tiene como finalidad determinar la incidencia de factores en el desempeño de los empleados en una empresa. Estos elementos pueden influir de manera que pueden incrementar o disminuir la productividad. En la actualidad la Alcaldía Municipal de Juayúa no cuenta con la evaluación de clima organizacional, lo cual no permite conocer como los miembros de la entidad perciben el ambiente en el que desarrollan sus actividades.

El objetivo de la investigación es elaborar un sistema de evaluación de clima organizacional, que permita realizar un diagnóstico de los elementos que intervienen en el desempeño laboral de los empleados, y con ello, elaborar propuestas y un plan de implementación que contribuyan a que en la entidad exista un ambiente más agradable y satisfactorio para su personal.

Para lograr los objetivos planteados, fue de gran importancia la colaboración de todo el personal de la Alcaldía Municipal, para la realización del presente estudio. La población o universo, está conformada por 109 empleados en total y en esta ocasión la muestra es igual al universo debido a que la población es finita, por lo que se realizó un censo para obtener información que permitió diagnosticar la situación actual en relación al clima organizacional. Se utilizó el método científico, ya que se realizó siguiendo una serie de pasos, estableciendo relaciones entre los hechos. El tipo de investigación que se aplicó es el descriptivo, ya que muestra la situación actual del problema de estudio. De igual modo, el diseño del presente trabajo fue no experimental ya que se realizó sin tener el control directo y sin influir en las variables. Se obtuvo información de la situación actual del ambiente laboral utilizando encuestas, entrevistas y la observación directa, como técnicas de recolección de información. En relación a los instrumentos, se utilizaron el cuestionario, el cual fue aplicado a las 90 personas que forman parte de los niveles técnico, soporte administrativo y operativo, así como, la guía de entrevista la cual fue dirigida al alcalde municipal y a las 18 personas que forman parte de las diferentes jefaturas. De igual modo, se utilizó la lista de cotejo, que fue completado en las diferentes visitas que se realizaron a la institución.

El resultado del diagnóstico es que en la institución no se implementa una evaluación que permita conocer cómo perciben los empleados el ambiente laboral. También, reveló deficiencias en los siguientes elementos: filosofía organizacional, ya que los empleados desconocen visión, misión y valores de la entidad; no se encuentra claramente la estructura organizativa, el personal no se siente satisfecho con las formas en que la Alcaldía recompensa el trabajo realizado, no se realiza evaluación del desempeño, por lo que no existe una retroalimentación por parte de los jefes hacia los empleados por las actividades realizadas, no se le brinda entrenamiento para el desarrollo de sus actividades, así como la iluminación en algunas de las áreas de la entidad no es la adecuada.

Una de las propuestas más relevantes que se pueden mencionar la implementación de un sistema de evaluación de clima organizacional que servirá para detectar los elementos que afectan el desempeño de los empleados. Una vez identificados, se deberán implementar cursos de acción a seguir para superar estas debilidades. Además, se plantean algunas propuestas tales como la colocación de afiches que contengan misión, visión, valores que posee la organización, realizar una reestructuración en el organigrama actual definiendo claramente las líneas de jerarquía, realizar la debida planeación de capacitaciones, respetando los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción para contar con personal idóneo en determinado puesto de trabajo.

## **INTRODUCCIÓN**

Existen factores que inciden en el comportamiento de los empleados de la entidad, de manera positiva o negativa. El estudio del clima organizacional permite identificar estos elementos que afectan la productividad, motivación y comportamiento de los empleados.

El presente documento está orientado a realizar una propuesta para la medición del ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate, la cual, ayudará a identificar los factores que ejercen influencia sobre el personal y permitirá implementar acciones para ser solventadas todas las debilidades que se encuentren, beneficiando a los empleados y a los usuarios que hacen uso de los servicios que presta la organización.

En el capítulo I se presentan las generalidades de las Alcaldías Municipales en El Salvador sus antecedentes, definiciones de Alcaldía y municipio, importancia, funciones y marco legal que rigen a estas entidades. Así mismo se muestran las generalidades del municipio y las de la Alcaldía Municipal de Juayúa, tales como sus antecedentes, marco filosófico, servicios que presta, y estructura organizativa. Además, se desarrollan los fundamentos teóricos sobre sistemas, clima organizacional y desempeño.

En el capítulo II, se muestra el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la entidad, el cual contiene alcances y limitaciones, metodología de la investigación de campo, obteniendo por medio de instrumentos de recolección, como lo son cuestionario, entrevista, datos relacionados a los elementos de ambiente laboral. Finalmente, se expresan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el capítulo III se realiza la propuesta de un sistema de evaluación, ofreciendo una herramienta que permita identificar los elementos que inciden y se determina las posibles soluciones, tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de campo, con el objetivo de que exista un mejor ambiente de trabajo para los colaboradores.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos respectivos del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS EN EL SALVADOR Y UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE**

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

##### **1. Antecedentes<sup>1</sup>**

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central, cuya dependencia era del Ministerio del Interior, quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador.

Dicha autonomía está establecida en el artículo 203 de la Constitución de la Republica de El Salvador, decreto constituyente No. 38, Diario Oficial No. 234, tomo No. 281 publicado el 15 de diciembre de 1983, se menciona que “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”.

##### **2. Definición de Alcaldía<sup>2</sup>**

Es la institución de servicios públicos, establecida para administrar y gobernar una comunidad, se encarga de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación y concordancia con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

---

<sup>1</sup> Galdámez Guerra, Vilma Elizabeth y otros, Herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto, departamento de Cuscatlán. Trabajo de Investigación. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, noviembre 2015.

<sup>2</sup> [http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&task=list&letter=&letter=AV](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_glossary&task=list&letter=&letter=AV)

### **3. Definición de Municipio**

El Código Municipal emitido según decreto legislativo No. 274 del 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23. Tomo No. 290 del 05 de febrero del mismo año, en el artículo 2 establece que “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”.

### **4. Importancia de las Alcaldías**

La importancia de las alcaldías radica en que contribuyen al bien común local, por lo que desarrollan planes que ayuden a satisfacer las necesidades de las comunidades ayudando a obtener un nivel de bienestar social y cultural adecuado para los habitantes en un área geográfica determinada.

### **5. Funciones de las Alcaldías Municipales**

Las funciones de las Alcaldías Municipales se encuentran contenidas en el Código Municipal emitido según decreto legislativo No. 274 del 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23. Tomo No. 290 del 05 de febrero del mismo año, Título III, capítulo uno, en el artículo 4, de las cuales se mencionan algunas, tales como:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades,

6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y la explotación turística y deportiva de lagos, ríos, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.

## **6. Marco legal que rigen a las Alcaldías Municipales**

Dentro del marco legal que rige a la Alcaldía Municipal de Juayúa se mencionan las siguientes leyes, códigos, reglamentos y normativas:

### **a. Constitución de la República de El Salvador <sup>3</sup>**

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

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

#### **Sección segunda las municipalidades**

**Art. 202.** Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios estarán regidos por concejos formados de un alcalde un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los concejos municipales deberán ser mayores de veintinueve años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

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

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

---

<sup>3</sup> Constitución de República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 15 de diciembre de 1983.

**Art. 207.** Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

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

#### **b. Ley de la carrera administrativa municipal<sup>4</sup>**

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

Cada municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en a la presente ley.

#### **De los niveles funcionariales**

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

#### **Nivel de dirección**

Art. 6.- Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

---

<sup>4</sup>Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N° 371 publicado el 26 de mayo de 2006

**Nivel técnico**

Art. 7. - Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario técnico.

**Nivel de soporte administrativo**

Art. 8.- Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

**Nivel operativo**

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

**De los órganos de administración**

**Art. 13.** La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales
2. Los Alcaldes Municipales
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

**Evaluación del desempeño y su calificación**

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



### **c. Ley general Tributaria Municipal<sup>5</sup>**

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

**Art.1.** La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

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

#### **De las diversas categorías tributarias municipales**

**Art. 3.** Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

#### **Impuestos Municipales**

**Art. 4.** Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

#### **Tasas Municipales**

**Art. 5.** Son Tasas Municipales, los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.

#### **Contribución Especial Municipal**

**Art. 6.** Contribución Especial Municipal es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la

---

<sup>5</sup>Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86, Diario Oficial N°242, Tomo N° 313, publicado el 21 de diciembre de 1991

ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios.

### **Obligación Tributaria Municipal**

**Art. 11.** La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el Municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, estos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generados de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en esta ley.

#### **d. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal<sup>6</sup>**

**Art. 1.** Se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse “EL INSTITUTO” o “ISDEM”.

**Art. 3.** El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento.

**Art. 5.** El ISDEM podrá prestar a las Municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de estas.

**Art. 6.** El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

**Art. 9.** El Instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el Consejo Directivo acorde con los planes de desarrollo nacional.

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616, Diario Oficial N° 52, Tomo N° 294, publicado el 17 de marzo de 1987

#### **e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública<sup>7</sup>**

##### **Objeto de la ley**

**Art.1.** La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

##### **Establecimiento de la UACI**

**Art. 9.** Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

#### **f. Ley de Ética Gubernamental<sup>8</sup>**

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

**Art. 2.** Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

---

<sup>7</sup>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347 publicado 15 de mayo de 2000.

<sup>8</sup>Ley de Ética Gubernamental Decreto Legislativo N° 873, Diario Oficial N° 229, Tomo N°393, publicado el 07 de diciembre de 2011

### **g. Ley de Acceso a la Información Pública<sup>9</sup>**

**Art.1.** La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

#### **Derecho de Acceso a la Información Pública**

**Art. 2.** Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información generada, administrada o en poder de las instituciones públicas y demás entes obligados de manera oportuna y veraz, sin sustentar interés o motivación alguna.

#### **Entes Obligados**

**Art. 7.** Están obligados al cumplimiento de esta ley los órganos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del Estado o ejecute actos de la administración pública en general.

### **h. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios.<sup>10</sup>**

**Art.1.** Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4-A de esta Ley.

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

- Población 50%

---

<sup>9</sup> Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534 Diario Oficial N°70, Tomo N° 391, publicado el 08 de abril de 2011.

<sup>10</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, Diario Oficial N° 176, Tomo N°300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

- Equidad 25%
- Pobreza 20%
- Extensión territorial 5%

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

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

**Art. 5.** Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

#### **i. Código de Trabajo<sup>11</sup>**

**Art.1.** Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

**Art.2.** Las disposiciones de este código regulan:

1. Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
2. Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

---

<sup>11</sup> Código de trabajo, Decreto Legislativo N° 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N°236, publicado el 31 de Julio de 1972.

#### **j. Código Municipal<sup>12</sup>**

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

**Art. 2.** El municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente. El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal.

#### **k. Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República)<sup>13</sup>**

**Art.1.** Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

#### **Integridad y Valores Éticos**

**Art. 7.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

#### **Compromiso con la Competencia**

**Art. 8.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben de realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel

---

<sup>12</sup>Código Municipal Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 31 de enero de 1986

<sup>13</sup>Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República), Decreto N° 4 dado por la corte de cuentas de la república Tomo N° 364, Diario Oficial N° 180, publicado el 29 de septiembre de 2004.

de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

### **Estilo de Gestión**

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

### **Estructura Organizacional**

**Art. 10.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Políticas y Prácticas para la administración del Capital Humano**

**Art. 12.** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieren a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

### **I. Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de Juayúa, departamento de Sonsonate.<sup>14</sup>**

#### **Ámbito de Aplicación**

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico de control que establece el Concejo Municipal de Juayúa, aplicable con carácter obligatorio, por el Secretario Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

---

<sup>14</sup> Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de Juayúa, departamento de Sonsonate. Decreto Legislativo No. 159. Diario oficial No. 181 Tomo No. 372. Publicado el 29 de septiembre de 2006.

### **Definición del Sistema de Control Interno**

Art. 2.- El Sistema de Control Interno, es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal, jefaturas y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

### **Objetivos del Sistema de Control Interno**

Art. 3.- El Sistema de Control Interno, tiene como finalidad coadyuvar con la Municipalidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones;
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información; y
- c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

### **Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno**

Art. 4.- Los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno son: Ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, actividades de control y monitoreo.

### **Responsables del Sistema de Control Interno**

Art. 5.- El responsable por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno es el Concejo Municipal; así como, las jefaturas, en el área de su competencia, corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

### **Políticas y Prácticas para la Administración del Capital Humano**

Art. 12.- El Concejo Municipal, definirá en el Reglamento Interno de Trabajo, las políticas y prácticas del personal, fundamentalmente las orientadas al reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, capacitación, promoción y desarrollo.



## **B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE JUAYÚA<sup>15</sup>**

### **1. Antecedentes**

El municipio de Juayúa pertenece al departamento de Sonsonate. Tiene una extensión de 103,6 km<sup>2</sup> y una altitud de 1.040 m.s.n.m., la cual se encuentra situada en la Sierra Apaneca - Ilimatepec, la región de mayor producción de café del país.

Existen diversas versiones acerca del significado del topónimo. Una establece que se deriva de la voz náhuatl Xuayúa, que significaría río de las orquídeas moradas, o la ciudad de las orquídeas rojas. Otros aseveran que proviene del plural de yuat (yua-yuat), que se interpreta como aguas profundas, aguas del corazón, o aguas de la profundidad. Otros lo traducen como donde hay árboles, en la arboleda, o lugar de las tinieblas.

Juayúa obtuvo el título de villa el 13 de febrero de 1877, pero su nombre en ese entonces era El Progreso. Los pobladores de la villa El Progreso solicitaron el cambio del nombre de la localidad, así como el otorgamiento del título de ciudad ante las autoridades gubernamentales. De este modo, el 1º de mayo de 1906, pasó al rango de ciudad con el nombre de Juayúa.

### **2. Área geográfica del municipio de Juayúa**

El municipio de Juayúa posee una extensión de 103,6 kilómetros cuadrados y se encuentra asentado en el altiplano de la sierra de Apaneca, a 1,040 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra limitado por los siguientes municipios: al Norte con Atiquizaya y Chalchuapa al Este, por Chalchuapa y Nahuizalco; al Sur por Nahuizalco; al Oeste por Apaneca y Salcoatitán. Su clima es fresco, templado húmedo por la altura y la vegetación de los cafetales que le rodean.

El municipio se divide en 10 cantones y 31 caseríos. Los cantones que lo conforman son: Buenos Aires, La Fuente, La Unión, Los Apantes, Los cañales, Los Naranjos, Ojo de Agua, San José la Majada, San Juan de Dios y Valle Nuevo.

---

<sup>15</sup> <http://www.alcaldiajuayua.gob.sv>

### **3. Población**

Según el censo de población y vivienda realizado en el 2007, la población del municipio era de 27,745 habitantes. Históricamente la principal actividad a la que se ha dedicado la población es al cultivo y cosecha del café, sin embargo, ahora en día, se ha dado impulso al turismo haciendo promoción del festival gastronómico, el cual se lleva todos los fines de semana, ofreciendo platillos típicos y exóticos, así como de los lugares turísticos tales chorros de la Calera, laguna de las Ranas o laguna seca, la laguna Verde, caminatas por las fincas de café, entre otras actividades. De igual modo, existen hoteles que reciben a los turistas que pernoctan en el municipio.

### **4. Festividades y Actividades Culturales**

- Las fiestas patronales de Juayúa que se celebran en las fechas del 1° al 15 de enero en honor al Cristo Negro, con actividades culturales todos los días.
- La feria gastronómica que se realiza en el centro de la ciudad, cada fin de semana.
- Semana Santa
- Día de la Cruz
- Desfiles el 14 de septiembre donde participan los institutos y escuelas del municipio.

## **C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA**

### **1. Antecedentes<sup>16</sup>**

Desde 1577, los registros de los nacimientos, eran llevados por la iglesia católica, cuando un niño nacía, era bautizado, se asentaba como acta bautismal y los datos que llevaba dicho asiento era la fecha de nacimiento del infante, los nombres de los padres y de los padrinos.

La Alcaldía Municipal comienza a funcionar en los años de 1850 como institución, con jurisprudencia de la Alcaldía Mayor de la Guardianía de Guatemala, y fue hasta el año de 1890 que Juayúa pasa a formar parte de la Parroquia de la Santísima Trinidad de Sonsonate, la cual estaba a cargo de Fray Antonio Tobar de la Orden de San Francisco de Asís. y la alcaldía comienza en una casa pequeña la cual era alquilada pero luego

---

<sup>16</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Juayúa.

adquieren el terreno y se inicia con la construcción de la primera edificación allá por el año de 1860. El 1º de mayo de 1906, pasó al rango de ciudad con el nombre de Juayúa.

En las instalaciones, además de la alcaldía municipal, se albergaban las oficinas del juzgado, barracas de la guardia Nacional y en el año de 1975 es destruida la construcción para dar paso al nuevo edificio, el cual es terminado en el año de 1977 siendo Alcalde de la época Don Oscar Federico Pérez.

## **2. Situación actual de la Alcaldía Municipal de Juayúa**

La Alcaldía Municipal de Juayúa, clasifica al personal, según las funciones que desempeña, en los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo. En la actualidad, no se realiza medición del clima organizacional en los niveles funcionales antes mencionados, lo cual afecta el desempeño de los empleados ejerciendo influencia en el comportamiento de las personas.

La evaluación del clima organizacional le permite conocer cómo es percibida la institución por los empleados, logrando identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas dentro de la organización.

Es importante el estudio del clima organizacional, ya que al interior pueden existir malas relaciones entre las diferentes áreas o departamentos que la conforman, así como conflictos entre los empleados y jefes, baja motivación y productividad, lo cual afecta a los usuarios que visitan y hacen uso de los servicios que ofrece la alcaldía. Por esta razón, se hace importante realizar un sistema de evaluación del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa.

## **3. Marco filosófico institucional<sup>17</sup>**

### **a. Misión**

“Concretar un Gobierno Municipal dinámico y participativo que impulse el desarrollo socio político, económico, cultural y ambiental para el beneficio de los habitantes de Juayúa.”

---

<sup>17</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Juayúa.

## **b. Visión**

“Ser una Alcaldía que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes, en el marco del principio de legalidad y de los valores institucionales, a fin de distinguirse por su orientación a la ciudadanía y en la búsqueda continua del progreso”

## **4. Servicios que presta la Alcaldía Municipal de Juayúa**

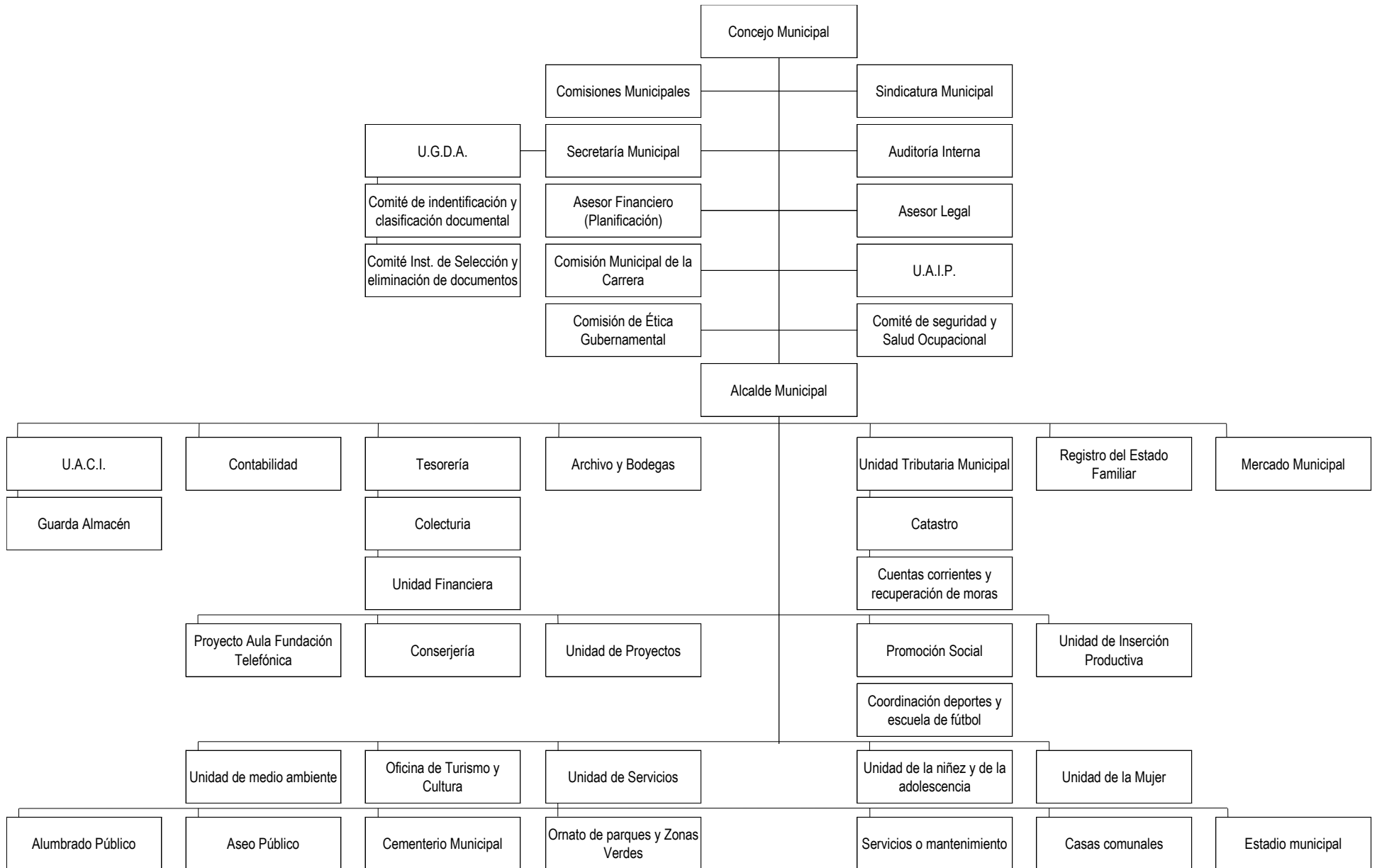
La Alcaldía Municipal de Juayúa ofrece a la población los siguientes servicios:

- Emisión de Carné de minoridad, Certificaciones Auténticas y Sencillas de Partidas de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción
- Registro Catastral de Negocios y Empresas.
- Mantenimiento de Bienes Municipales, tales como el mercado municipal, parques, zonas verdes, estadio municipal y cementerio.
- Limpieza y Recolección de Desechos Sólidos.
- Alumbrado Público.
- Información Turística.

## **5. Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Juayúa**

La estructura organizativa es aquella que describe, en forma gráfica, el sistema de comunicación y autoridad dentro de la organización. A continuación, se muestra en la figura No. 1, el organigrama de la Alcaldía Municipal de Juayúa:

**Figura No. 1 Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Juayúa.**



Fuente: Alcaldía Municipal de Juayúa

## **D. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS**

### **1. Definición**

- “Conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente enlazados entre si contribuyen a alcanzar un objetivo determinado”.<sup>18</sup>
- “Es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.<sup>19</sup>

De las definiciones anteriores, se puede decir que sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí, con la finalidad de alcanzar un objetivo.

### **2. Características de los sistemas<sup>20</sup>**

Todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

- a) Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, una autentica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- b) Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que direcciona todas las partes del conjunto.
- c) La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

### **3. Componentes de los sistemas<sup>21</sup>**

Las partes componentes de cualquier sistema son las siguientes:

- a) Insumos: Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas).

---

<sup>18</sup> Brand, Salvador Osvlado, Diccionario de Economía, 1ª Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, 2006. Pág. 448.

<sup>19</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas administrativos, análisis y diseño. 1ª Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 1997. Pág. 3

<sup>20</sup> McLeod Jr., Raymond. Sistemas de información gerencial. 7ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 2000. Pág. 160.

<sup>21</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Ob. Págs. 10-11.

- b) **Procesador:** Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc.
- c) **Productos:** Son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etc.
- d) **Regulador:** Es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración, el regulador está constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las reglas del juego, por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.
- e) **Retroalimentación:** Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energías a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

#### **4. Clasificación de los sistemas<sup>22</sup>**

Los sistemas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Naturales y creados o hechos por el hombre.
- Simples y complejos.
- Cerrados y abiertos
- Mecánicos o no vivientes y vivientes.
- Adaptables y no adaptables

#### **5. Definición de subsistema y supersistema<sup>23</sup>**

- **Subsistema**

“Es un sistema dentro de otro sistema. Esto implica que los sistemas existen en más de un nivel. Es decir, cada uno de estos sistemas se compone de sistemas de un nivel más bajo.”

---

<sup>22</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Ob. Cit. Págs. 30-31

<sup>23</sup> McLeod Jr., Raymond. Ob. Cit. Pág. 17

- **Supersistema o suprasistema**

“Es cuando un sistema forma parte de un sistema mayor. “

## **6. Importancia de los sistemas**

La administración de una organización consiste fundamentalmente en la capacidad de manejar sistemas complejos. Esta es una forma abstracta de pensar, pero puede ser valiosa para el gerente. La visión de sistemas ayuda a:<sup>24</sup>

- Evita que el gerente se pierda en la complejidad de la estructura de la organización y los detalles de trabajo.
- Reconoce la necesidad de tener buenos objetivos.
- Destaca la importancia de que todas las partes de la organización colaboren.
- Reconoce las interconexiones de la organización con su entorno.
- Asigna mucho valor a la información de retroalimentación que solo puede obtenerse con un sistema de ciclo cerrado.

## **7. Elementos del entorno de los sistemas<sup>25</sup>**

Los elementos del entorno son organizaciones e individuos que existen fuera de la compañía y tienen una influencia directa o indirecta sobre ella. Estos ocho elementos existen en un sistema mayor llamado sociedad.

- Los proveedores suministran los materiales, máquinas y servicios e información que la empresa usa para producir sus bienes y servicios.
- Los clientes son los que adquieren los bienes y servicios que produce la compañía, entre los que se incluyen usuarios tanto actuales como potenciales.
- Los sindicatos laborales son las organizaciones de trabajadores tanto capacitados como no capacitados.
- La comunidad financiera consiste en instituciones que influyen en los recursos de dinero con que cuenta la compañía.
- Los accionistas o dueños son las personas que invierten dinero en la empresa, representan el nivel más alto de la gerencia.

---

<sup>24</sup> McLeod Jr., Raymond, Ob. Cit. Pág. 15

<sup>25</sup> McLeod Jr., Raymond, Ob. Cit. Pág. 35.



- Los competidores son todas las organizaciones que compiten con la empresa en su mercado.
- El gobierno, a nivel nacional, estatal o provincial o local, establece restricciones en forma de leyes y reglamentos, pero también proporciona ayuda en forma de compras, información y fondos.
- La comunidad global es el área geográfica en la que la empresa realiza sus operaciones. La compañía demuestra su responsabilidad hacia la comunidad global respetando el ambiente natural, proporcionando bienes y servicios que contribuyen a la calidad de vida y realizando sus operaciones de manera ética.

## **8. Objetivos del estudio de sistemas**

Es importante la fase de estudio de sistemas para estas razones principales:

- La obtención de una reconstrucción de la forma actual de operar del sistema desde la fuente de datos, la secuencia de operaciones y las salidas de información.
- Plantear soluciones adecuadas, obteniendo oportunidades en los flujos de información y procesos operativos, así como una mejoría en los métodos de trabajo.

## **E. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Definición**

- “Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.<sup>26</sup>

De igual modo, se puede definir como clima organizacional a las percepciones que tienen los empleados con respecto a factores que inciden directamente en su comportamiento y desempeño en la entidad.

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2ª Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2009. Pág. 261

## 2. Importancia

El clima organizacional es de gran importancia, ya que permite estudiar la cultura de las organizaciones y cómo influye en el comportamiento individual de los empleados. El estudio de esta temática permite identificar las debilidades que posee la empresa y tomar acciones planificadas en beneficio de la entidad y del empleado. Un clima favorable permite que las personas se sientan más motivadas y tengan un mejor rendimiento laboral. Este comportamiento individual afecta el desempeño dentro de la empresa. Cuando las personas se sienten satisfechas en su trabajo, existe un buen clima laboral, y permiten que puedan desarrollar sus capacidades individuales, alcanzarán de manera positiva sus metas sin poner en riesgo la salud física y/o psíquica de los empleados, fomentando el bienestar individual, grupal y organizacional.

## 3. Características

Cada empresa posee un clima laboral diferente, puede determinarse por la forma en que cada uno de los empleados percibe la entidad. El clima organizacional afecta la motivación y el desempeño en sus puestos de trabajo, que tienen cada uno de los miembros de la organización. Así mismo, las decisiones de la alta gerencia pueden traer un impacto positivo o negativo en el ambiente laboral.

De igual modo, el clima organizacional posee las siguientes características:<sup>27</sup>

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, una situación de conflicto no resuelto.
- Existe un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la

---

<sup>27</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional, 7ª Edición, Ediciones UC, México, Págs. 148-149.

organización

- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

#### **4. Variables que componen el clima organizacional.**

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, y permite identificar las variables por medio de la percepción de los empleados tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:<sup>28</sup>

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress, etc.

Por lo anterior, se puede determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el rendimiento individual, de grupo y de organización:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Rodríguez, Darío. Ob. Cit. Págs. 146-147.

<sup>29</sup> Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, 2004. Págs. 40-41

**Rendimiento Individual:** Alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera, calidad del trabajo.

**Rendimiento de grupo:** Alcance de los objetivos, moral, resultados, cohesión.

**Organización:** Producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación, ausentismo.

## 5. Teorías del clima organizacional

### a) Teoría de Rensis Likert<sup>30</sup>

También llamada por el autor, sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

- **Teoría del clima organizacional de Likert**

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de

---

<sup>30</sup> Brunet, Luc. Ob. Cit., Págs. 28-30.

satisfacción.

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

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

**Variables causales.** Son las variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, estas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermedias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

**Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

## b) Teoría de Litwin y Stinger<sup>31</sup>

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

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

1. **Estructura.** Representa la percepción que tienen 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.
2. **Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
3. **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
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 o malas relaciones sociales, tanto entre iguales 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.
7. **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).

---

<sup>31</sup> Gan Federico y Gaspar, Berbel. Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. 1ª Edición. Editorial UOC. España, 2007. Págs. 196-197.

- 8. Conflictos.** Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9. Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

## **6. Tipos de clima organizacional según Likert.**

Likert define cuatro tipos de clima que se pueden encontrar al interior de las organizaciones:<sup>32</sup>

### **a. Clima de tipo autoritario**

**Sistema I. Autoritario explotador:** La dirección no posee la confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde afuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

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

**Sistema III. Consultivo:** Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

**Sistema IV. Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento,

---

<sup>32</sup> Gan Federico y Gaspar, Berbel. Ob. Cit., Pág. 195.

las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

## **7. Factores que componen el clima organizacional**

### **a) Motivación**

#### **1. Definición**

“La motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. La motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.”<sup>33</sup>

“La motivación surge de una necesidad insatisfecha. Una necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Este esfuerzo de reducción de la tensión de debe dirigir hacia los objetivos organizacionales.”<sup>34</sup>

En base a lo anterior, también puede decirse que motivación es todo aquello que incentiva e impulsa a una persona a llevar a cabo ciertas actividades para alcanzar un objetivo planteado. Por lo general, este esfuerzo es para satisfacer una necesidad.

---

<sup>33</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional 10ª. Edición, Pearson Educación. México, 2004. Págs. 155-156

<sup>34</sup> Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. Administración 8ª. Edición. Pearson Educación. México 2005. Págs. 392-393



## 2. Tipos de motivación<sup>35</sup>

Los tipos de motivación pueden ser:

- a) **Motivación Externa.** La motivación externa está basada tanto en el otorgamiento de recompensa (premios) tales como salario, promociones, reconocimiento, seguridad; formación, como en la aplicación de penalizaciones (castigos) tales como sanciones, despidos, amonestaciones en público, reportes al expediente y traslados, entre otros.
- b) **Motivación Interna.** Las motivaciones internas son aquella que se originan en el entorno de un clima favorable que permita al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de permisos o castigos, simplemente, por el hecho de considerar que es lo que se debe realizar.

## 3. Proceso de motivación.

La motivación es parte importante de las empresas, ya que un personal motivado puede desempeñarse mejor en su puesto y realizar las actividades asignadas de la mejor manera. A todas las personas no les motivan las mismas cosas. Cada persona tiene sus necesidades y motivaciones propias.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso).

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:<sup>36</sup>

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta

---

<sup>35</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. 1ª Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México, 2006. Págs. 157-158

<sup>36</sup> Chiavenato, Idalberto, Ob. Cit. Págs. 238-239

(impulso).

- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable o insatisfactorio y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona esta físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

#### 4. Teorías de la motivación<sup>37</sup>

**Cuadro No. 1 Teorías de la motivación**

Teoría	Descripción
<b>Jerarquía de las necesidades de Maslow.</b>	<p>La esencia de esta teoría es que las necesidades forman parte de una jerarquía, Las necesidades del nivel inferior son fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Se definen de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fisiológicas: necesidad de alimento, bebida, refugio, alivio del dolor.</li> <li>Salud y seguridad: necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.</li> <li>Pertenencia social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.</li> <li>Estima: necesidad de autoestima y estima de los demás.</li> <li>Autorrealización, desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, búsqueda de una misión en la vida.</li> </ol>
<b>Teoría de ERC de Alderfer</b>	<p>Coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone solo comprende tres conjuntos de necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia: necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.</li> <li>Relaciones: necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas</li> <li>Crecimiento: necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.</li> </ol> <p>Ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.</p>
<b>Teoría de dos factores de Herzberg.</b>	<p>Los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos – motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones.</p> <p>En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Por ejemplo: salario, calidad en la supervisión técnica.</p> <p>En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.</p>
<b>Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.</b>	<p>Propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son las necesidades de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción.</p>

<sup>37</sup> Ramírez Galdámez, Marina Esther y otros. “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la alcaldía municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad. Universidad de El Salvador, marzo 2014.

## **b) Satisfacción laboral**

### **1. Definición**

“Actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”.<sup>38</sup>

De la definición anterior se puede decir que la satisfacción laboral es aquella percepción positiva o negativa que tiene el personal, con respecto a las actividades que desarrolla a diario dentro de la organización.

### **2. Importancia**

La satisfacción laboral está relacionada, no solamente a cómo se siente el trabajador dentro de la organización, sino que también a todos aquellos aspectos que conlleva a realizar un buen trabajo, dentro de los cuales se puede mencionar el entorno seguro, cómodos y limpios. Así mismo, las personas desarrollan las actividades asignadas esperando recibir motivación, reconocimiento y buen trato por parte de sus compañeros y compañeras. Es decir, el contexto donde el empleado desarrolla sus actividades influye en la satisfacción personal. La importancia de la satisfacción laboral radica en que el personal que se siente satisfecho puede realizar sus tareas de una manera creativa, puede aportar más a la organización en la resolución de problemas y esto lo externaliza a las personas que le rodean, así mismo, incrementa el sentido de pertenencia, se siente identificado con los objetivos que persigue la entidad y está en búsqueda de crecer dentro de la misma.

### **3. Condiciones que influyen en la satisfacción laboral.**

Las condiciones que influyen en la satisfacción laboral de las personas que laboran dentro de la organización pueden ser:<sup>39</sup>

- **El trabajo**

El trabajo mentalmente desafiante y que es personalmente interesante que el personal puede realizar exitosamente es satisfactorio. En cambio, el trabajo

---

<sup>38</sup> Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. 1ª Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2005. Pág. 381.

<sup>39</sup> Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Ob. Cit. Pág. 384

que demanda mucho esfuerzo, es decir, es desgastante es insatisfactorio.

- **Estructura de recompensas**

Las recompensas justas e informadas por el desempeño son satisfactorias.

- **Condiciones laborales.**

La satisfacción depende del ajuste entre las condiciones laborales y las necesidades físicas. Las condiciones laborales que facilitan la obtención de las metas son satisfactorias.

#### 4. Elementos que influyen en la satisfacción laboral

Dentro de los elementos que influyen de una manera positiva o negativa en la percepción de las personas se encuentran:<sup>40</sup>

- **Trabajador.** La autoestima alta conduce a la satisfacción laboral.
- **Supervisores, compañeros, subordinados.** Las personas estarán satisfechas con los colegas que le ayuden a obtener recompensas y que ven las cosas de la misma forma.
- **Compañía y administración.** El personal estará satisfecho con las organizaciones que tengan políticas y procedimientos diseñados para ayudar a las personas a obtener recompensas, y estarán insatisfechos con papeles conflictivos o ambiguos impuestos por la entidad, la gerencia o ambas.
- **Incentivos.** Los beneficios no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción laboral para la mayoría de los trabajadores.

#### 5. Formas de satisfacción laboral

Según Bruggeman y Büssing, las formas de satisfacción e insatisfacción laboral en las organizaciones, pueden ser:<sup>41</sup>

1. **Satisfacción progresiva.** La persona se siente satisfecha con el trabajo. Al incrementar el nivel de aspiración, una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor. Por tanto, la “insatisfacción creativa”, en cuanto a ciertos aspectos de la situación laboral, puede ser parte integral de esta forma.
2. **Satisfacción estable.** La persona se siente satisfecha con el puesto, pero

---

<sup>40</sup> Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Ob. Cit. Pág. 384

<sup>41</sup> Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Ob. Cit. Pág. 391.

está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción.

3. **Satisfacción conformista.** La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos de la situación laboral a un nivel inferior.
4. **Insatisfacción constructiva.** La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración.
5. **Insatisfacción fija.** La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al mantener el nivel de aspiración, la persona no intenta dominar la situación con intentos de solución de problemas.
6. **Seudo-satisfacción.** La persona se siente insatisfecha con el trabajo.

Las seis formas son resultado de la interacción de tres variables básicas:

- a. La discrepancia entre lo que una persona desea del trabajo y lo que realmente obtiene
- b. Los cambios en la meta o en los niveles de aspiración como resultado de la experiencia de trabajo
- c. El grado de compromiso para enfrentar los problemas o solucionarlos.

### c) Relaciones Interpersonales

#### 1. Definición.

Las relaciones interpersonales se pueden definir como la interacción que se da entre dos o más personas, en la cual interviene el proceso de comunicación.

#### 2. Importancia

El ser humano es un ser social por naturaleza. Las personas establecen relaciones con otros que les permiten interactuar libremente. Dentro de la organización se hace necesaria la interacción entre los miembros para desarrollar sus actividades. En el trabajo se requiere establecer comunicación, para ello debe existir un ambiente de confianza y armonía, que permitan de una manera respetuosa expresar opiniones, inquietudes, elementos en común que permitan

resolver diferencias y lograr acuerdos que contribuyan a un mejor clima organizacional. Así mismo, los seres humanos crean grupos al interior de las entidades

#### **d) Trabajo en equipo**

##### **1. Definición**

Según el autor Katzenbach, el trabajo en equipo se define como “ese proceso en que los miembros del grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos a alcanzarlas”.<sup>42</sup>

En base a la definición, se puede decir que trabajo en equipo es aquella agrupación de personas que se organiza con la finalidad de alcanzar un objetivo común, en la cual se disminuye el tiempo de realización de las labores e incrementa la eficacia de los resultados.

##### **2. Importancia**

El trabajo en equipo contribuye a que los miembros de la organización puedan resolver problemas de formas más rápidas, en contraposición a hacerlo de manera individual. Sin embargo, no se limitan a brindar aportes a la institución, de igual modo, las personas se deben sentir satisfechas, para que siempre estén dispuestos y capaces de trabajar juntos. Un beneficio especial del trabajo en equipo es la sinergia, que se define como la creación de un todo que es mayor a la suma de sus partes. Significa que un equipo emplea sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otra manera no tendrían. Los principales aportes que el trabajo en equipo brinda a la organización, se pueden mencionar:

- Aumentan los recursos para la solución de problemas
- Fomentan la calidad de la toma de decisiones
- Aumentan el compromiso de los individuos hacia las tareas
- Mejoran la motivación gracias a la acción colectiva
- Ayudan a controlar y disciplinar a los integrantes

---

<sup>42</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 312

- Satisfacen las necesidades individuales conforme las organizaciones aumentan de tamaño.<sup>43</sup>

### 3. Ventajas del trabajo en equipo

Entre las ventajas que se tienen cuando existe el trabajo en equipo en la organización se pueden mencionar las siguientes:<sup>44</sup>

- **Una mayor suma total de conocimientos e información.** Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros de manera aislada.
- **Un número superior de enfoques a un problema (creatividad).** El individuo aislado tiene claras limitaciones respecto al equipo, pues tiende a obstinarse en su enfoque y por tanto, no acierta a encontrar otro que pueda resolver el problema de una manera más simple.
- **Mayor eficacia.** El equipo es más eficaz que las partes. Es probable que un equipo, a través de la organización y de la cooperación, logre mejores resultados que al trabajar cada individuo de manera aislada.
- **La participación aumenta la aceptación.** En cuanto que la resolución de problemas en grupo permite la participación y la influencia, se deduce que cuando el equipo resuelve el problema, el número de individuos que acepta las soluciones es mayor que cuando es una sola persona quien los resuelve.
- **Enriquecimiento individual y del equipo.** El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de manera individual y colectiva.
- **Motivación, satisfacción e integración.** Del trabajo en equipo, por último, deriva la ventaja de que, por lo general, los miembros se encuentran más integrados, lo cual supone una importante herramienta de motivación y satisfacción para los colaboradores.

---

<sup>43</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 325

<sup>44</sup> *Ibidem*. Pág. 325 - 326



#### 4. Clasificación de los grupos de trabajo

Se pueden identificar dos clases de grupos dentro de las organizaciones:<sup>45</sup>

- **Grupos formales de trabajo.** Son aquellos que una organización reconoce y apoya oficialmente para cumplir propósitos específicos. Son parte de la estructura organizacional formal y se crean para realizar tareas esenciales. Estos elementos formales de las organizaciones a menudo se denominan departamentos, unidades o divisiones.
- **Grupos informales de trabajo.** Están formados por personas que se reúnen de manera natural en una situación laboral como respuesta a necesidades sociales. Estos grupos no se reconocen en los organigramas y no se crean de manera oficial para servir a un propósito organizacional.

#### 5. Características de los equipos de trabajo<sup>46</sup>

Dentro de las características que poseen los equipos de trabajo se pueden mencionar:

- **Tamaño del grupo.** Los equipos generalmente están integrados por entre tres y 12 personas. Las personas en grupos de más de 12 integrantes se dan cuenta de que su interacción es difícil y tienden a dividirse en grupos de siete u ocho. A medida que aumenta el tamaño disminuye la participación verbal de cada uno de los miembros.
- **Cohesión.** La cohesión es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos. La cohesión del grupo la determinan diferentes factores como el contacto, en muchas ocasiones simplemente una función de la proximidad (el hecho de los grupos tenga una cercanía física). Por limitaciones físicas (distancia, muros, edificios, pisos, niveles) es posible que a las personas les resulte difícil interactuar. Un segundo factor es la interdependencia, los grupos tienden a ser más cohesivos cuando necesitan trabajar juntos y unir sus recursos para lograr sus metas.

---

<sup>45</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Págs 313 - 314

<sup>46</sup> Furnham, Adrián. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. 1ª Edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México, 2001. Págs. 457-458

## e) Capacitaciones

### 1. Definición

“Adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario”.<sup>47</sup>

También se puede definir como el proceso planeado y organizado el personal de la organización adquiere nuevas habilidades que le permitirán desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

### 2. Importancia

Todas las organizaciones deben enseñar y capacitar a sus empleados para aumentar su nivel de desempeño. Esto se logra proporcionando conocimientos e información nueva y relevante, mediante la enseñanza de nuevas habilidades o el cambio de actitudes, valores y motivos. El propósito de la capacitación consiste en aumentar las destrezas y el conocimiento. Es necesaria cuando en una compañía se introducen nuevos sistemas, equipo o conceptos. La capacitación adecuada suele y debe centrarse en la alineación de la mano de obra con las estrategias empresariales. La capacitación adecuada puede ser poderoso estímulo individual.<sup>48</sup> La buena capacitación es práctica, se presenta en forma eficiente y tiene una relación directa con los puestos de los trabajadores a quienes se da entrenamiento.

### 3. Principios esenciales de la capacitación.

Dentro de los principios esenciales de la capacitación se tienen:<sup>49</sup>

- **Participación.** La gente aprende con mayor rapidez y tiende a retener las habilidades aprendidas cuando participa activamente en el aprendizaje.
- **Repetición.** Se sabe que el aprendizaje se facilita con la repetición de los comportamientos deseados. La práctica es más efectiva cuando se distribuye a lo largo del tiempo que si se realiza en una sola acción.

---

<sup>47</sup> Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Ob. Cit. Pág. 293.

<sup>48</sup> Furnham, Adrián. Ob. Cit. Pág. 407.

<sup>49</sup> Furnham, Adrián. Ob. Cit. Pág. 407.

#### **4. Necesidades de capacitación.<sup>50</sup>**

Para que una organización decida sobre las necesidades de capacitación, los métodos y los procedimientos, es necesario realizar una auditoría. Goldstein (1986) sostiene que esto tiene tres facetas:

- Análisis organizacional. ¿Dónde y que tipo de capacitación y desarrollo se necesitan en la organización? ¿En qué parte de la organización es más probable que de buenos resultados la capacitación? Tal vez consiste en índices de clima, solicitudes administrativas, datos de encuestas a clientes o entrevistas de salida.
- Análisis de puestos y tareas. Para determinar las habilidades o competencias necesarias a fin de realizar cada una de las tareas se utilizan diferentes métodos. Una vez que se han especificado cuidadosamente las habilidades, actividades y puestos, se pueden enseñar.
- Análisis de personas. Esto comprende las necesidades de las personas y de los grupos. Puede obtenerse de la evaluación, entrevistas, cuestionarios, pruebas, diarios y centros de evaluación. Idealmente, la capacitación debe empezar con el análisis cuidadoso de las necesidades y terminar con una evaluación detallada y rigurosa.

#### **5. Etapas en el proceso de capacitación<sup>51</sup>**

La función del departamento de recursos humanos es identificar las necesidades en la materia, especificar y ofrecer en un momento dado programas y métodos de capacitación, realizar las evaluaciones correspondientes, así como asistir a los supervisores y otros gerentes para que cumplan con sus responsabilidades. Luego, deben especificar exactamente cuáles serán las finalidades (objetivos) de la capacitación. Después, necesitan decidir cuál será la sustancia y que métodos de capacitación deben emplearse para producir los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para mejorar el desempeño. El conocimiento es la información que se aprende por medio de la lectura, de escuchar a un experto o

---

<sup>50</sup> Furnham, Adrián. Ob. Cit. Pág. 435

<sup>51</sup> Newstrom, John W., Dirección. Gestión para lograr resultados. 9ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007. Págs. 163 – 167.

de una observación minuciosa. La habilidad es la capacidad de realizar una acción relacionada con el trabajo, es una combinación de conocimientos pertinentes y capacidades físicas o de percepción. Se adquiere por medio de la práctica guiada. Luego de que tiene lugar la experiencia de capacitación real, faltan aún dos fases más: evaluar la efectividad de la capacitación y aplicar un programa continuo para facilitar y exhortar a los empleados a que utilicen sus nuevas habilidades (que transfieran la capacitación al lugar de trabajo) y se desempeñen debidamente.

## **f) Comunicación**

### **1. Definición.**

“Es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes información en la mente de una persona y se busca con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.”<sup>52</sup>

### **2. Clasificación de la comunicación.**<sup>53</sup>

La comunicación se puede clasificar como formal e informal. La formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. La informal es la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

- a. Permite a los empleados satisfacer necesidad de interacción social.
- b. Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo, mucho más rápidos y eficientes.

### **3. Propósitos de la comunicación.**<sup>54</sup>

- a. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados, al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
- b. Obtener mayor dedicación hacia los objetivos organizacionales al motivar,

---

<sup>52</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 184

<sup>53</sup> Robbins Stephen P.; Coulter, Mary. Ob. Cit. Pág. 266

<sup>54</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 185

controlar y evaluar el desempeño del personal.

- c. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones.
- d. Aclarar las responsabilidades y la autoridad de los puestos.

#### **4. Dirección del flujo de la comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional puede fluir de la siguiente manera:<sup>55</sup>

- a. Hacia abajo. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados, así como también cuando proporcionan descripciones de trabajo.
- b. Comunicación hacia arriba. Es la que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes, Da a conocer a los gerentes como se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general.
- c. Comunicación lateral. Es la que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.
- d. Comunicación diagonal. Es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

### **g) Liderazgo**

#### **1. Definición.**

“Es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.”<sup>56</sup>

Así mismo, se puede definir liderazgo como la influencia que se ejerce sobre un grupo de personas inspirándolos a trabajar en forma conjunta para alcanzar una meta en común.

#### **2. Importancia**

El liderazgo es aquel en que una persona ejerce influencia sobre otros por medio de las relaciones existentes. En este sentido, al interior de la organización es de gran

<sup>55</sup> Robbins Stephen P.; Coulter, Mary. Ob. Cit. Págs. 267-268

<sup>56</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 255

importancia ya que las personas que se encuentran como jefes de departamentos o unidades, supervisores, deben motivar e incentivar, influir en el comportamiento de las personas, a realizar las actividades asignadas de la mejor manera posible con la finalidad de obtener los resultados esperados para la organización. La labor de líder no solamente debe limitarse a dar órdenes, sino que también debe tomar en cuenta las opiniones e inquietudes de las personas que se encuentran bajo su mando, así como tomar la iniciativa para la resolución de problemas.

### **3. Tácticas de poder<sup>57</sup>**

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas:

- a. La razón, consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
- b. La amabilidad, se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
- c. La coalición, se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
- d. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
- e. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
- f. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
- g. Las sanciones o el uso de la recompensa y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

### **4. Habilidades de liderazgo requeridas.<sup>58</sup>**

Dentro de las habilidades que debe poseer un líder se pueden mencionar:

- **Habilidad para relaciones humanas.** La aptitud humana es la capacidad de

---

<sup>57</sup> Chiavenato, Idalberto, Ob. Cit. Pág. 338

<sup>58</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ob. Cit. Págs. 261-262

unir a los subordinados en un grupo coordinado, que actúe en forma armónica para ejecutar objetivos de la organización.

- **Habilidad técnica.** Los administradores de niveles inferiores son responsables de la resolución de problemas de carácter operativo.
- **Habilidad conceptual.** Es la capacidad de pensar en términos abstractos. El administrador que actúa basado en una estructura organizacional, debe ser capaz de percibir las consecuencias de los actos propuestos que atañen a la organización total y su medio ambiente.

## **h) Ambiente físico de trabajo**

### **1. Definición**

Se puede definir como el espacio físico en donde el personal de la empresa realiza sus actividades. Así mismo se toman en cuenta elementos tales como la iluminación, temperatura, y que cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus asignaciones.

### **2. Importancia**

La alta dirección de la entidad debe proporcionar a cada empleado las herramientas y recursos que se necesiten para que pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y con ello, alcanzar las metas establecidas por la organización. Las personas necesitan desarrollar sus actividades en áreas que reúnan las condiciones mínimas, así, por ejemplo, se debe contar el mobiliario adecuado en buenas condiciones, contar con equipo informático adecuado a las funciones que realiza la persona, así como una buena distribución física de los departamentos. Al no contar con los recursos adecuados, el personal comienza a mostrar actitudes negativas hacia su trabajo, se encuentran desmotivados y por ende disminuyen su productividad.

## 8. Diagnóstico de clima organizacional<sup>59</sup>

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional. El estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos.

Entre los aspectos más relevantes para realizar el diagnóstico de clima organizacional se pueden considerar las siguientes:<sup>60</sup>

- Distinguir los hechos de las opiniones. Proporcionan información verídica sobre la forma en que los empleados perciben a su compañía y por tanto trascienden de las creencias de los gerentes, quienes quizás no siempre conozcan las opiniones del personal.
- Mejorar la comunicación y la motivación. El informe del diagnóstico de clima organizacional llega a manos de los altos directivos, pueden fomentar la comunicación entre los niveles inferiores y superiores de la empresa. Permiten a los empleados de todos los niveles sugerir mejores métodos de operación.
- Ayudar con la evaluación de la capacitación del personal de la empresa. Ofrece información útil acerca de la capacitación al personal que participa en ellas. Proporciona datos acerca del tipo de capacitación que han recibido las personas, reacciones a los cursos y las necesidades percibidas de capacitación adicional.
- Una visión de arriba hacia debajo de la organización. Por lo general, la comunicación fluye hacia debajo de la organización en una organización en forma más libre y regular de lo que lo hace hacia arriba. Por tanto, los altos directivos no siempre miden el pulso de la vida laboral entre los empleados. El diagnóstico de clima organizacional suele ser un mecanismo muy útil e importante de retroalimentación para la alta dirección.

---

<sup>59</sup> García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Revista Cuadernos de Administración, No. 42. Universidad del Valle, Cali, Colombia, 2009. Págs. 57-58.

<sup>60</sup> Furnham, Adrián. Ob. Cit. Pág. 622



Por lo anterior, se puede establecer una metodología para conocer el clima organizacional percibido por los empleados:<sup>61</sup>

- 1) Contacto inicial. Se les explica a los representantes de la organización, la necesidad, utilidad y características de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Además, se solicita información impresa existente en la organización como: Organigrama, leyes, filosofía de la institución, historias oficiales, diarios y revistas internas que constituyan la cultura organizacional.
- 2) Examen de aspectos culturales. Se lleva a cabo un estudio de los diferentes escritos de la organización ya que estos representan los valores, normas e imagen organizacional, que son ofrecidos a los miembros de la organización.
- 3) Reuniones con Informantes internos. Se obtiene interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada.
- 4) Determinación de hipótesis. Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que puedan estar afectando positiva o negativamente el clima organizacional.
- 5) Elaboración del Cuestionario. Se diseña el instrumento de recolección de datos, con el cual se encuestará a los miembros de la organización donde se realizará la investigación.
- 6) Entrevistas a Informantes Calificados. Se realiza una serie de entrevistas a personas que, por su posición y aportes al clima organizacional, puede brindar información adicional y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.
- 7) Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos. Se consolida y analiza toda la información obtenida a través de la observación, reuniones, cuestionarios y entrevistas.
- 8) Elaboración y Presentación del Informe Final. Se redacta un informe final donde se presenta la información recabada sobre la percepción de la situación actual del clima organizacional, definiendo acciones de mejora sobre los aspectos o factores que muestran debilidades y de igual forma sobre las fortalezas

---

<sup>61</sup> Ramírez, Galdámez, Marina Esther y otros. Evaluación del clima organizacional para fortalecer el ambiente laboral de los trabajadores y trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la alcaldía municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad. Universidad de El Salvador, marzo 2014.

detectadas a fin de mantenerlas

- 9) Elaboración de un Plan de Acción. Se elabora un plan de acción en el cual se detallan las acciones de mejoras, el momento para ejecutarlas y de igual manera el período para realizar otra evaluación del clima para conocer los avances logrados.

## **9. Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, creencias, actitudes y expectativas que comparten todos los empleados de la organización, esto hace que las empresas sean diferentes unas de otras.

El clima organizacional es el ambiente de trabajo: como se relacionan los colaboradores, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, y esto influye en la satisfacción personal y afecta la productividad en la empresa, en otras palabras, está relacionado con la motivación de los miembros de la organización. De manera que representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la entidad, desde la alta gerencia hasta los niveles operativos.

## **F. GENERALIDADES SOBRE EL DESEMPEÑO**

### **1. Definición**

- “Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.<sup>62</sup>
- “Es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”.<sup>63</sup>

En base a lo anterior, se puede decir que el desempeño es donde el personal de una empresa pone en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, motivaciones contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección.

---

<sup>62</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia, 2000. Pág. 359

<sup>63</sup> <http://dle.rae.es/?id=CqRHuCK>

## 2. Importancia

El ambiente laboral está relacionado con el desempeño laboral, debido a que influye en el comportamiento de los empleados, esto es resultado de la percepción que los colaboradores tienen de ciertos factores y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral, es decir, productividad. El desempeño se ve influenciado en gran medida en como el empleado percibe los factores y como cada uno de ellos afecta la manera en que realiza sus actividades dentro de la entidad. De este modo, una persona con una motivación alta se desempeñará mejor en su puesto que una persona que no se encuentre motivada. Es por ello que estos factores son de gran importancia para la entidad, ya que influyen ya sea positiva o negativamente.

## 3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se puede definir como:

- “Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.<sup>64</sup>
- “Calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. También supone que se han establecido estándares de este, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente”.<sup>65</sup>

De igual modo, se puede decir que la evaluación del desempeño es valorar la forma en la que el empleado desarrolla su trabajo, aplicando su conocimiento en el desarrollo de sus asignaciones, así como la manera en que se relaciona con los demás miembros que forman parte de la organización.

---

<sup>64</sup> Mondy, Wayne R., Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, 2005. Pág. 251

<sup>65</sup> Dessler, Gary; Varela, Ricardo. Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. 5ª. Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, 2011. Pág. 227

#### **4. Objetivos de la evaluación del desempeño<sup>66</sup>**

Dentro de los objetivos que persigue la evaluación del desempeño se pueden mencionar los siguientes:

a) Para la organización

- Proporcionar un criterio objetivo para realizar las promociones
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba

b) Para los jefes

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitación, etc.

c) Para el trabajador

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

#### **5. Usos de la evaluación de desempeño<sup>67</sup>**

Para varias organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. La organización utiliza la evaluación del desempeño para:

- Planeación de recursos humanos. Debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados.
- Reclutamiento y selección. Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

---

<sup>66</sup> Serrano, Alexis. Administración de Personas. UCA Editores, El Salvador. 2007. Págs. 231 - 232

<sup>67</sup> Mondy, Wayne R., Noe, Robert M. Ob. Cit. Págs.254 - 255

- Capacitación y desarrollo. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.
- Planeación y desarrollo de carrera. Los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona.
- Relaciones internas con los empleados. Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

## **6. Beneficios de la evaluación de desempeño<sup>68</sup>**

Entre los beneficios que se tiene al evaluar el desempeño de los empleados se encuentran los siguientes:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.
- Determinar promociones
- Tomar decisiones de retener o despedir
- Identificar necesidades de capacitación específica.
- Planear carreras para el personal.

---

<sup>68</sup> Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª Edición. Ediciones Granica, S.A. Argentina, 2005. Pág. 30

## **7. Pasos de una evaluación de desempeño.<sup>69</sup>**

Al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño debe tomarse en cuenta los pasos siguientes:

- Definir el puesto. Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto, es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto. Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación. Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

---

<sup>69</sup> Alles, Martha Alicia. Ob. Cit. Pág. 38

## **CAPITULO II:**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

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

En la actualidad, la Alcaldía Municipal de Juayúa no cuenta con un sistema de evaluación de clima organizacional que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los empleados y empleadas que ahí trabajan. Conocer la percepción de los empleados es de gran importancia para que exista un ambiente cómodo, una buena comunicación y relación entre los mismos, reduciendo el miedo y aumentando la seguridad en cada uno de ellos y en el equipo.

De igual forma, ayudará a que el estado anímico y mental de cada colaborador sea positivo, hará crecer la creatividad y las ideas nuevas, facilitará la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros.

La importancia radica en que contribuye a identificar las debilidades con las que cuenta la entidad, y como estas afectan el desempeño de los empleados en la realización de las actividades asignadas, que a su vez afectan a la población que solicita los servicios que presta la alcaldía. Así también, se proporcionará la solución a estos problemas ayudando a mejorar el ambiente laboral al interior de la institución.

#### **B. OBJETIVOS**

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

Realizar un diagnóstico en la Alcaldía Municipal de Juayúa que permita conocer el clima organizacional, analizando todos aquellos factores que inciden en el desempeño laboral de sus empleados.

##### **2. Específicos**

- Obtener información de la situación actual del clima organizacional en la Alcaldía Municipal utilizando los métodos de recolección de datos.
- Elaborar un diagnóstico que permita identificar los factores que inciden de

manera positiva y negativa en el desempeño laboral de los empleados.

- Formular conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados.

## **C. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. Alcances**

Se obtuvo autorización del alcalde municipal de Juayúa, para realizar la investigación que permitió recabar información relacionada con la Evaluación de Clima Organizacional para fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Juayúa, la cual fue dirigida al personal que labora en la municipalidad.

### **2. Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación existieron varios aspectos que interfirieron con la planificación de actividades para la recolección de datos, uno de ellos fue que, al momento de entrevistar a los jefes de áreas, varios se encontraban desarrollando sus actividades fuera de la Alcaldía, y otros sosteniendo reuniones con el alcalde municipal. Así mismo, el personal que se encarga de realizar las labores de aseo público, se dividen en turno matutino y en turno vespertino, por lo que, en coordinación con el jefe, se tuvo que encuestar en diferentes días y horas, para no interrumpir sus actividades laborales.

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

El uso de métodos y técnicas permitieron llevar a cabo la investigación mediante un procedimiento lógico, que contribuyó al alcance de los objetivos planteados.

### **1. Métodos**

En la investigación, se hizo uso del método científico, que permitió obtener información y datos precisos y de confianza, así como también de una interpretación objetiva de la realidad. Por lo anterior, se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

#### **a. Análisis**

En la investigación permitió conocer y analizar los elementos que componen el problema, así como también, a definir la relación entre los factores que componen



el clima organizacional y los empleados de la Alcaldía municipal de Juayúa.

#### **b. Síntesis**

Con este método, se obtuvo una visión general del problema, complementándose con el método anterior el cual estudia de manera individual cada elemento, permitió unificar y visualizar el estudio en conjunto, en donde el ambiente laboral se relaciona con el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa.

### **2. Tipo de investigación**

Para la investigación, se utilizó el tipo de investigación descriptivo, ya que analiza características, propiedades, como se manifiesta el fenómeno y cada uno de los elementos que lo integran, teniendo como objetivo mostrar la situación actual del problema en estudio.

### **3. Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la investigación no experimental, ya que se realizó sin tener el control directo de las variables, sin influir en ellas y solamente se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

## **E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **1. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para recolectar la información se detallan a continuación:

#### **a. La encuesta**

La investigación se efectuó por medio de un censo, el cual consistió en el llenado de cuestionarios previamente estructurados dirigidos a los empleados que conforman la Alcaldía Municipal de Juayúa.

#### **b. La entrevista**

Se entrevistó al alcalde municipal y a los jefes de las siguientes áreas: Auditoría Interna, Mercado Municipal, Unidad de Adquisiciones y Contratos Institucional, Contabilidad, Tesorería, Unidad Tributaria Municipal, Registro del Estado Familiar,

Unidad de Medio Ambiente, Oficina de Turismo y Cultura, Unidad de Servicios y la Unidad de Proyecto; así como también a los encargados de la Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Gestión Documental y Archivo, Promoción Social, Unidad de Inserción Productiva, Recursos Humanos, Proyecto Aula Fundación Telefónica, Unidad de la Niñez y de la Adolescencia y de la Unidad de la Mujer.

### **c. Observación directa**

La observación se utilizó durante las visitas que se realizaron en la Alcaldía Municipal de Juayúa, permitiendo conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

## **2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para desarrollar la investigación son los siguientes:

### **a. Cuestionario**

Es el instrumento utilizado por la encuesta, mediante el cual se logró obtener información sobre el fenómeno en estudio. El cuestionario estaba estructurado por un conjunto de preguntas cerradas, opciones múltiples y abiertas, que permitirán conocer la percepción que tienen las unidades de análisis acerca del clima al interior de la organización.

### **b. Guía de entrevista**

Para la realización de la entrevista, se hizo uso de una guía de preguntas que respondieron las personas que fueron entrevistadas. Así mismo, se llevó a cabo una guía de entrevista estructurada, con un orden lógico y una no estructurada.

### **c. Lista de cotejo**

Este instrumento es utilizado por la observación directa. En el desarrollo de las visitas a la institución, se hizo uso de libretas para anotar información relevante relacionada a la investigación.

## **F. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación, fue necesario apoyarse en las fuentes de información, las cuales aportaron datos relevantes para los fines que persigue el estudio.

### **1. Primarias**

Es toda aquella información proveniente de las personas consideradas unidades de análisis. Para el estudio que se llevó a cabo, la información fue proporcionada por los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información antes mencionados.

### **2. Secundarias**

Permitido recopilar la información necesaria para sustentar el marco teórico referente al tema en estudio. Se consultaron las siguientes fuentes de información: libros, trabajos de investigación, catálogos, revistas, leyes, reglamentos, brochure e internet.

## **G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en la Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate, a los empleados que laboran en las diferentes áreas.

## **H. UNIDADES DE ANÁLISIS**

El objeto de estudio y las unidades de análisis se detallan a continuación:

### **1. Objeto de estudio:**

- Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate.

### **2. Unidades de análisis:**

- Alcalde Municipal
- Jefaturas de las diferentes áreas de la Alcaldía
- Empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa de los niveles operativos, técnico y administrativo.

## **I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1. Universo y muestra**

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación. Estuvo compuesta por los 109 empleados trabajan de la Alcaldía Municipal de Juayúa.

Para el estudio se aplicó la técnica del censo, en la cual se toma en consideración de la población total. Se elaboró un cuestionario que permitió recolectar información de las 90 personas que forman parte de los niveles técnico, soporte administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal de Juayúa.

De igual modo, se utilizó la técnica de la entrevista, aplicando una guía de preguntas previamente estructuradas, al alcalde municipal y a las 18 personas que forman parte de las jefaturas de las áreas de: Auditoría Interna, Mercado Municipal, Unidad de Adquisiciones y Contratos Institucional, Contabilidad, Tesorería, Unidad Tributaria Municipal, Registro del Estado Familiar, Unidad de Medio Ambiente, Oficina de Turismo y Cultura, Unidad de Servicios y la Unidad de Proyecto; así como también a los encargados de la Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Gestión Documental y Archivo, Recursos Humanos, Promoción Social, Unidad de Inserción Productiva, Proyecto Aula Fundación Telefónica, Unidad de la Niñez y de la Adolescencia y de la Unidad de la Mujer.

## **J. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante las diferentes técnicas y sus instrumentos de recolección de información se obtuvieron datos que fueron procesados, agilizando la elaboración de tabulaciones y gráficas para identificar visualmente los resultados y que sean interpretados de una manera más fácil.

### **1. Tabulación**

Consistió en clasificar y ordenar la información a través de tablas, en donde se refleja la información recopilada de manera ordenada lo que facilito ser procesada fácilmente.

## **2. Interpretación de los datos**

Una vez los datos recopilados de la investigación de campo fueron tabulados, se representaron en forma de gráfica de pastel. Esto contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa.

## **K. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Dentro de las actividades que se desarrollan al interior de Alcaldía Municipal de Juayúa es necesario que en la institución se mantenga un ambiente de trabajo adecuado. A continuación, se describe el diagnóstico realizado en la entidad, el cual es el resultado del análisis de la información que se obtuvo en el estudio de campo, a través de los cuestionarios aplicados a los empleados y las entrevistas hechas a los jefes de cada departamento; además de ser complementada por observación directa que se realizó en las visitas, con el objeto de identificar los factores que influyen en el ambiente laboral de los colaboradores.

### **1. Clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

El ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa no es sometido a evaluación ya que no existe un instrumento destinado para ello (Anexo No. 2, pregunta 17), así como también los colaboradores manifestaron desconocer de que se trata dicho término (Anexo No. 1, pregunta 14). De igual modo se pudo determinar que el clima organizacional es promedio, por lo que se hace necesario implementar una medición de este tipo para conocer las percepciones de los empleados, identificar elementos relevantes que están afectando su desempeño y aplicar acciones correctivas que permitan orientarse a la excelencia con la finalidad de que se vea beneficiada la población del municipio. (Ver anexo 4)

Lo que se describe a continuación es el diagnóstico realizado a la entidad, el cual es resultado del análisis de la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los empleados y entrevistas efectuadas a los jefes de cada departamento, además de ser complementada por las visitas realizadas, con la finalidad de identificar y conocer las condiciones del Clima Organizacional en la que los colaboradores

desarrollan sus actividades laborales. De acuerdo a la información obtenida en la Alcaldía Municipal de Juayúa, se evaluaron los siguientes aspectos:

**a. Filosofía empresarial**

El conocer e identificarse con la visión y misión de la institución hace que los trabajadores busquen lograr los objetivos planteados por la Alcaldía Municipal de Juayúa, el 56% de los empleados expresaron que no los conocían, lo cual muestra una falta de compromiso de parte de la entidad por dar a conocer a su personal la razón de ser y lo que pretende llegar a ser. (Anexo No. 1, pregunta 7). De igual modo, estas no se encuentran ubicadas en un lugar visible lo cual afectaría la manera en que cada empleado participa en la consecución de los propósitos por el que fue creada la organización. (Anexo No. 3, ítem No. 1). Así mismo, se dificulta que los colaboradores se sientan identificados con ellas al momento de llevar a cabo planes orientadas a obtener resultados favorables a la población de este municipio.

Como resultado de la investigación, se determinó que la Alcaldía Municipal de Juayúa no cuenta con valores propios. Sin embargo, los encuestados manifestaron que los jefes de las diferentes áreas fomentan y promueve la práctica de valores tales como la democracia, equidad, honestidad y solidaridad lo cual indica que los empleados los aplica al momento de desarrollar sus actividades diarias (Anexo No. 1, preguntas 11 y 12).

En relación a los objetivos que persigue la organización, se obtuvo que una buena parte de los empleados conocen de estos, por lo que se puede determinar que se tienen claras las metas que deben ser alcanzadas (Anexo No. 1, pregunta 8).

**b. Estructura organizativa**

Según la información obtenida por medio de la investigación de campo, se identificó que más de la mitad de los empleados conoce con claridad los niveles jerárquicos en la institución, lo que indica que si tienen claro los roles que desempeñan (Anexo No. 1, pregunta 9). Sin embargo, el organigrama que se encuentra ubicado en las oficinas de la Alcaldía Municipal no muestra claramente

las líneas de autoridad, así como la comunicación interna (Anexo No. 3, ítem No. 2).

De igual modo, se determinó que el organigrama que se encuentra en la entidad esta desactualizado con respecto al que aparece en el portal de transparencia, lo cual dificulta que el empleado pueda identificarse fácilmente en el área en la que desempeña sus actividades en la estructura jerárquica y que el usuario pueda determinar a qué área tiene que dirigirse.

### **c. Motivación**

Este factor es uno de los que más influencia tiene en el clima organizacional, ya que se refiere a la disposición y al grado de compromiso que presenta para realizar las actividades asignadas. Según lo expresado por los empleados de la organización, el 100% de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar para ayudar a la población del pueblo ya que todos se sienten comprometidos con los objetivos de la entidad (Anexo No. 1, pregunta 10). Así mismo este punto está relacionado con la satisfacción personal que les proporciona el trabajo, lo cual indica que el personal siente que su trabajo aporta beneficios a la población del municipio de Juayúa (Anexo No. 1, pregunta 19).

Al consultarle a los encuestados sobre la estabilidad laboral, el 51% manifestó que es muy buena y un 23% que es regular. Los empleados manifestaron que es debido a los cambios de gobiernos municipales que se dan cada tres años lo que genera incertidumbre. Lo anterior afecta en gran medida el sentido de pertenencia a la institución y la estabilidad emocional del colaborador, y en consecuencia no le permite desarrollar de la mejor manera las tareas asignadas. (Anexo No. 1, pregunta 34).

En las entrevistas realizadas a los jefes de las diferentes áreas, manifestaron que la entidad es un buen lugar para trabajar ya que existe armonía y esto les permite desarrollar sus actividades de la mejor manera, sirviendo a la población. (Anexo No. 2, pregunta 5). Así mismo, exteriorizaron que los empleados reciben incentivos económicos y no económicos tales como pago de bonificaciones, entrega de canasta básica, uniformes y reconocimiento a la labor que realizan,

esto contribuye a que el empleado se sienta en disposición de continuar sirviendo a la población de Juayúa. (Anexo No. 2, pregunta 14).

**d. Satisfacción en el puesto de trabajo**

En relación al estudio de este factor, permitió determinar que todos los empleados se encuentran orgullosos de pertenecer a la institución ya que esto les permite servir a la población y a conocer las necesidades sobre las cuales se deben trabajar. Así mismo expresan que con su trabajo contribuyen al desarrollo del municipio lo cual permite identificar que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos planteados por la entidad y que por medio de la consecución de ellos, la población en general se ve beneficiada. (Anexo No. 1, preguntas 8 y 19).

De igual manera, más de la mitad los colaboradores consideran que no existen oportunidades de ascenso en la alcaldía, lo cual implica una desmotivación al momento de aplicar a uno, ya que, según lo expresado por los encuestados, no se ha visto ningún caso en el que se dé un ascenso a uno de sus compañeros por mérito (Anexo No. 1, pregunta 20). Sin embargo, los entrevistados expresaron que, si existen, ya que la persona debe contar con los estudios académicos y las habilidades que se requieren en el puesto. (Anexo No. 2, pregunta 10).

**e. Relaciones interpersonales**

Al investigar acerca de las relaciones interpersonales se pudo comprobar que existe compañerismo entre los empleados de la entidad, también brindan su colaboración cuando un compañero requiere de su ayuda ya que ellos se ven como un equipo encaminado hacia un mismo fin., reconociendo que cada uno con su trabajo aporta para la consecución de las metas planteadas. (Anexo No. 1, preguntas 13 y 15).

Según la opinión de los encuestados considera en un 90% que existe respeto y confianza entre subalternos y el jefe inmediato, así como un 79% manifestaron tener una relación de respeto mutuo, esto les permite llevarse bien y apoyarse en las actividades que deben desarrollar como parte de sus funciones. (Anexo No. 1, preguntas 16 y 17). Sin embargo, en la entrevista a los jefes, manifestaron que si



bien es cierto existe respeto mutuo no hay compañerismo y que por ello se hace difícil trabajar en equipo. (Anexo No. 2, preguntas 7 y 8).

De igual modo en la resolución de conflictos, las unidades objeto de estudio expresaron que si se encuentran dispuestos a solventar estos inconvenientes y tratar estos temas con prudencia y respeto para evitar que el problema se haga más complicado para las partes. (Anexo No. 1, pregunta 18).

**f. Prestaciones**

Este factor es importante ya que contribuye a que los empleados se interesen y realicen sus labores con más empeño. Según los datos obtenidos de los encuestados, el 76% indica que la organización no reconoce los esfuerzos adicionales que hace en el desempeño de sus funciones, lo cual afecta a la motivación y falta de compromiso por alcanzar las metas establecidas por la alcaldía. (Anexo No. 1, preguntas 26 y 27).

No obstante, el 24% exteriorizo que si se reconocen los esfuerzos adicionales y el 36% si se siente satisfecho en la manera en que se realizan reconocimientos a la labor realizada. En la entrevista hecha al alcalde municipal indica que existen estímulos tales como la celebración del día del empleado municipal, convivios y bonificaciones, así como canasta básica y ayuda económica a la familia por el fallecimiento del personal. Los entrevistados coinciden que los incentivos económicos y no económicos son importantes debido a las diferentes necesidades que posee el empleado, puede lograrse que se encuentre más entusiasmo a realizar las actividades y que su rendimiento sea óptimo. (Anexo No. 2, preguntas 12 y 13).

**g. Comunicación**

En este factor se evalúa la comunicación que existe al interior de la alcaldía, a lo cual los encuestados exteriorizaron lo siguiente: el 52% dice que existe una muy buena comunicación con su jefe, y un 36% indica que es excelente, por lo que se puede determinar que los empleados se encuentran informados de las decisiones y acciones que toman la parte directiva de la entidad. De igual modo esto

contribuye a que se sientan parte importante y que se cuenta con ellos al informárseles oportunamente. (Anexo No. 1, preguntas 35 y 37).

En relación a los medios que utiliza la Alcaldía para proporcionar información oficial a los empleados, manifestaron que se realiza por medio de memorándum, ya que permite recordar o hacer énfasis en un suceso ocurrido en el pasado y que puede darse en el futuro, representando un 51% y que lo utilizan para la parte administrativa, así como también un 48% indicó que es por medio de reuniones, para el personal de campo, ya que al ser más numeroso y que alguno de ellos no puede leer es más sencillo comunicarles el mensaje. Así mismo, uno de los encuestados indicó que lo realiza por medio de carteles en el área del rastro municipal para dar conocer información relevante a los usuarios. (Anexo No. 1, pregunta 36).

Del mismo modo, se solicitó la opinión de los empleados si la Alcaldía comunica los cambios que ocurren, a lo que el 36 % respondieron que casi siempre se hace, sin embargo, el 17% explicó que no se realiza, lo cual indica que la información no llega de manera efectiva a toda la institución por lo que tendría que mejorarse los canales de comunicación. (Anexo No. 1, pregunta 38).

Al consultar si el empleado comunica ideas o sugerencias a su jefe con respecto al trabajo que desempeña, el 64% respondió que si lo hace lo que implica que existe un ambiente de confianza en la que las jefaturas permiten la participación del colaborador con respecto a la manera en que el trabajo es realizado (Anexo No. 1, pregunta 39).

Los jefes de los diferentes departamentos manifestaron que existe un ambiente de libertad al momento de sugerir cambios en las tareas, tomando en cuenta las opiniones de los empleados, lo que hace que estos se involucren más en las tareas y busquen la mejora continua en su trabajo (Anexo No. 2, preguntas 6 y 11).

#### **h. Liderazgo**

En relación al factor liderazgo, el 36% de los encuestados indican que los jefes sí reconocen las habilidades y destrezas que se demuestran en el desarrollo del de

las actividades, lo cual indica que existe confianza y se incentiva a continuar realizando el trabajo de la mejor manera. Sin embargo, se debe motivar a los jefes a reconocer la labor realizada ya que se tiene que un 6% de los encuestados expresa que no se valora la labor del colaborador (Anexo No. 1, pregunta 40).

Así mismo, los empleados exteriorizaron en un 31%, los jefes si se involucran en las actividades que sus subalternos llevan a cabo, también un 12% de los encuestados expreso que no lo hacen. lo cual indica que los jefes deben involucrarse más y de esta manera poder incentivar y motivar al personal, fomentando el trabajo en equipo (Anexo No. 1, pregunta 41).

Al verificar el grado de responsabilidad y compromiso que los empleados tienen cuando no están sus jefes, se obtuvo que el 96% de ellos si realiza su trabajo, mientras que el 1% lo hace muy pocas veces o no lo hace, lo cual indica que una parte de los empleados si se sienten entusiasmados a realizar sus tareas, aun sin la presencia de su jefe, lo que indica que el grado de compromiso con su trabajo es alto. (Anexo No. 1, pregunta 42).

#### **i. Evaluación del desempeño**

Según lo expresado por los encuestados en relación a la evaluación del desempeño, el 64% no conoce este término debido a que se ha realizado en una ocasión solamente (Anexo No. 1, pregunta 22). Al consultárseles sobre si se implementa una medición de este tipo, ellos expresan que no ya que solamente fue hecha en una oportunidad, hace tres años, en la que los jefes evaluaban a los empleados El 29% indico que, si existe evaluación del desempeño, para lo cual el método que se implementó para evaluar es el de administración por objetivos, (Anexo No. 1, pregunta 23), en la cual tanto empleado como jefe establecen objetivos de desempeño y se realizan revisiones periódicas de ellos. Lo anterior se realizó en una oportunidad y no se le ha dado seguimiento. No obstante, en la entrevista realizada a los jefes de las diferentes áreas de la alcaldía, comentaron que la evaluación la realiza el alcalde municipal y concejo municipal en la que ellos miden los avances de las actividades desarrolladas. (Anexo No. 2, preguntas 16 y 19). De igual modo, en la frecuencia con la que realizan dicho estudio, se

obtuvo que se hace anualmente, y es cuando los diferentes departamentos realizan la rendición de cuentas ante las autoridades (Anexo No. 1, pregunta, 24).

Asimismo, los empleados exponen que es importante realizar una evaluación de desempeño ya que esto les permitirá optar a mejoras salariales o ser promovidos dentro de la institución. Así también, lo ven como una oportunidad de superar aquellos aspectos en los que ellos están fallando y esto aportaría un mejor funcionamiento para la institución (Anexo No. 1, pregunta 25).

Al consultarse a los entrevistados, indicaron que se evalúa el desempeño en relación al rendimiento obtenido en el trabajo (Anexo No. 2, pregunta 18). Es decir que no se evalúan aspectos tales como la conducta, solución de conflictos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades lo cual limita a los empleados a obtener una retroalimentación de los aspectos en los cuales se encuentran deficientes y a emprender acciones que ayuden a mejorar los puntos anteriormente descritos.

#### **j. Capacitaciones**

La inducción es parte en la cual se le orienta, ubica y supervisa al personal de nuevo ingreso, al consultarle a los encuestados sobre este punto expresaron que un 32% no lo recibieron. (Anexo No. 1, pregunta 28). Del mismo modo, el 82% de los empleados manifestó que se les informo oportunamente sobre las actividades que desarrollan en su puesto, sin embargo, a otra parte del personal que representa el 18% no se le explico sus tareas asignadas (Anexo No. 1, pregunta 29). En consecuencia, afecta a la institución ya que el empleado tiene que averiguar por sí mismo, cuales son los objetivos que persigue, cuales son las reglas principales, sus funciones y políticas dentro de la empresa e incide en la integración de este al departamento en el que se encontrara laborando.

Al consultar a los colaboradores si recibieron entrenamiento para desempeñar su puesto de trabajo, el 67% expreso que no se les instruyo para su puesto de trabajo, lo cual afecta en gran medida la productividad, porque no les permite aprender herramientas útiles para hacer bien su trabajo y no le permite desarrollar su potencial en la organización (Anexo No. 1, pregunta 30).

De acuerdo con la opinión de los encuestados, el 74% de los encuestados expresa que, si se cuenta con un programa de capacitaciones, así también indicaron que se desarrollan cada año (Anexo No. 1, preguntas 31 y 32). Las capacitaciones que se les imparte a los empleados, según la entrevista a los jefes de cada departamento que conforman la Alcaldía Municipal de Juayúa se trata de trabajo en equipo, atención al cliente y manejo de conflictos. (Anexo No. 2, pregunta 9). Estas capacitaciones son coordinadas por el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, estas no se realizan en base a una necesidad detectada. Por tanto, se hace necesario realizar un análisis sobre las necesidades de capacitación, para que de esta forma tanto jefes como empleados puedan ser capacitados en las áreas que requieren.

#### **k. Infraestructura física**

En cuanto a la infraestructura física de la alcaldía, se consultó si se dota al empleado de herramientas de trabajo que le permitan desarrollar sus actividades a lo cual, los encuestados respondieron en un 94% que las reciben, se genera una mayor productividad en la institución, permitiéndole desarrollar sus tareas sin ningún inconveniente. (Anexo No. 1, pregunta 43).

De igual modo, al referirse al espacio físico, manifestaron en un 90% que se cuenta con áreas de trabajo adecuadas para el desarrollo de las actividades. Sin embargo, en las visitas se pudo constatar que el espacio que se tiene es bastante reducido entre los escritorios, lo cual hace incomodo poder trabajar (Anexo No. 1, pregunta 44). Este último punto, también lo expresaron los jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal. (Anexo No. 2, pregunta 15).

En relación a la iluminación, el 90% de los empleados exteriorizo que si hay buena luz lo que les permite desarrollar con mayor facilidad sus actividades (Anexo No. 1, pregunta 45). Sin embargo, en la visita de campo se pudo constatar que la iluminación que se tiene no es por luminaria instalada sino más bien es por la luz de día, esto ocasiona que en algunas partes se vean partes oscuras (Anexo No. 3, ítem 5). Por otro lado, en el área de la cancha de fútbol no se cuenta con iluminación por lo que en las noches es completamente oscuro lo cual expone al personal encargado de cuidar dicho lugar a ser objeto de la delincuencia.

Los encuestados manifestaron en un 89% que se sienten satisfechos con el orden y limpieza, lo cual les permite desarrollar sus actividades en un lugar adecuado, libre de contaminación. (Anexo No. 1, pregunta 46). Por otra parte, la ventilación es mala debido a que no se cuenta con aire acondicionado ni con ventiladores, lo que hace que en determinadas horas del día se siente calor (Anexo No. 3, ítems 6,9,10). Los jefes de los diferentes departamentos, manifestaron que otro factor ambiental que interviene en el desarrollo de sus actividades es el ruido que se genera en los alrededores, ya que la Alcaldía municipal de Juayúa, se encuentra frente al parque central, en donde se realizan diferentes actividades artísticas y culturas, lo cual disminuye la concentración y aumenta la tensión, afectando las actividades que los empleados de encuentren realizando en ese momento (Anexo No. 2, preguntas 15 y 21).

## **L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Después de haber realizado el diagnóstico sobre la situación actual sobre el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Juayúa, se puede concluir lo siguiente:

- a. Se determinó que en la institución no se evalúa el clima organizacional ya que no poseen una herramienta administrativa para llevarlo a cabo.
- b. La mayoría de los empleados no conoce la misión, visión y valores. Sin embargo, si conocen los objetivos que la entidad persigue y se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, lo que indica que existe un compromiso por brindar un mejor servicio a la población del municipio.
- c. El organigrama con el que cuenta la Alcaldía no toma en consideración el área de recursos humanos, así como también se encuentra desactualizado lo que no permite mostrar de manera clara los niveles jerárquicos existentes en la entidad.
- d. Todos los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la institución lo que implica que existe un grado de motivación muy alto, porque consideran que con su trabajo ellos satisfacen las necesidades que tiene la población del municipio.
- e. En la institución no cuenta con valores que identifiquen a la organización, sin embargo, son las jefaturas de los diferentes departamentos si fomentan la

práctica de ellos, lo cual contribuye a que exista armonía e influye en la formación y desarrollo como persona.

- f. El grado de compañerismo que existe es bueno ya que se brindan colaboración entre ellos cuando se requiere, de igual modo existe alto nivel de respeto mutuo y confianza. Así mismo, en la resolución de conflictos los empleados buscan resolverlo de manera respetuosa lo que indica que existe cohesión en el grupo de trabajo.
- g. Los empleados manifestaron que el trabajo que desarrollan si les proporciona satisfacción personal, sin embargo, existe insatisfacción en relación a las oportunidades de ascenso, por la falta de promoción interna.
- h. Existe confusión en el término de evaluación del desempeño laboral debido a que se evalúa el trabajo realizado por el equipo en un periodo de tiempo determinado y no se revisa de manera individualizada. Lo anterior no permite a los empleados conocer aquellas oportunidades de mejora para desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.
- i. La Alcaldía Municipal no hace reconocimiento de los esfuerzos adicionales que realizan los empleados en el desempeño de sus funciones, lo cual afecta la productividad y la motivación del colaborador.
- j. Al personal de nuevo ingreso de la institución no se le brindo inducción, lo cual no permite que el empleado pueda conocer las normas, reglas, filosofía institucional y con ello sentirse comprometido con la labor que realiza. Del mismo modo, la mayoría del personal no recibió el entrenamiento adecuado para desempeñar el puesto de trabajo. No obstante, se identificó que la Alcaldía si les brinda información sobre las actividades que comprende el puesto. Ante esto, debe de mejorarse el procedimiento de inducción y entrenamiento con el objeto de que el personal se encuentre mejor preparado para servir a la población del municipio.
- k. Existe un programa de capacitación, en las que se fomenta el trabajo en equipo, atención al cliente y resolución de conflictos. Estas capacitaciones se realizan cada año en su gran mayoría, no obstante, no se imparten basándose en un estudio que permita detectar las necesidades de capacitación del personal.
- l. La comunicación es muy buena entre los jefes y los empleados ya que permite

que estos últimos puedan brindar sugerencias sobre el trabajo que están realizando. Por otra parte, los cambios internos no siempre son comunicados oportunamente a los colaboradores ya que no todo el tiempo fluye de manera rápida la información.

- m. Los jefes de los diferentes departamentos, brindan reconocimiento a las habilidades y destrezas que demuestran en el desarrollo de las actividades. Así también, existe la apertura de aceptar opiniones y sugerencias por parte del empleado. Sin embargo, se involucran poco en las actividades que los empleados realizan.
- n. El espacio físico en las oficinas de la Alcaldía Municipal es reducido y la iluminación no es la adecuada, lo que afecta el ambiente en que los empleados desarrollan las tareas asignadas.

## **2. Recomendaciones**

- a. Implementar un sistema de evaluación de clima organizacional que permita mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa.
- b. Colocar afiches que contengan misión, visión, valores que poseen tanto en las oficinas como en mercados, área de mantenimiento, cancha de fútbol, casa comunal, para que puedan ser vistos tanto por empleados como por usuarios.
- c. Realizar una reestructuración en el organigrama actual definiendo claramente las líneas de jerarquía y colocarlo en un lugar visible para que pueda ser vistos por los empleados y usuarios de la alcaldía.
- d. Se sugiere la realización de convivios con los empleados de todos los niveles que les permita relacionarse con diferentes áreas y de esta forma crear un ambiente de armonía y compañerismo en la Alcaldía Municipal.
- e. Realizar la debida planeación de recursos humanos, respetando los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción para contar con personal idóneo en determinado puesto de trabajo
- f. Es recomendable que la institución adopte un sistema de evaluación del desempeño ya que proporciona una descripción exacta y confiable de como el empleado lleva a cabo su trabajo y así tomar decisiones de acuerdo a los



resultados obtenidos en su desempeño laboral.

- g. Realizar reuniones con el personal y comunicar las diferentes actividades que la Alcaldía está realizando, así como también los proyectos a ejecutarse y dar a conocer cambios internos u otra información relevante.
- h. Se recomienda que la Alcaldía adquiera buzones de sugerencias o realice encuestas internas para que los empleados puedan expresar sus quejas e inconformidades o comentarios relacionados al trabajo.
- i. Realizar un análisis para detectar necesidades de capacitación en el personal y con ello solicitar apoyo al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para que puedan llevarlas a cabo.
- j. Se sugiere que se debe reconocer a los empleados mediante los beneficios sociales como, por ejemplo: premio por puntualidad, por asistencia, reconocimiento al mejor empleado del mes, por el buen cuidado del uso del mobiliario y equipo, etc. Realizar adecuaciones al local de la Alcaldía Municipal, para que exista una mejor iluminación en las instalaciones.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

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

La elaboración de un sistema que permita evaluar el ambiente laboral, servirá para evitar un impacto negativo en los elementos que inciden en el desempeño de los empleados.

Es de gran importancia llevar a cabo una medición periódica y de forma sistemática ya que ayudará a evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción en la organización y a implementar planes que contribuyan al mejoramiento de la productividad en el trabajo, la armonía en las relaciones laborales y motivación de los colaboradores, así como prever los problemas que generen consecuencias en la productividad del empleado.

Lo anterior, le permitirá a la entidad alcanzar los objetivos y metas planteadas utilizando los recursos con los que cuenta de la mejor manera posible.

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

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

Dotar a la Alcaldía Municipal de Juayúa de un sistema de evaluación de clima organizacional que permita identificar los factores que inciden en el desempeño de los empleados, permitiendo introducir cambios planeados que contribuyan al continuo mejoramiento del ambiente laboral.

###### **2. Específicos**

- Aplicar el sistema de evaluación con la finalidad de fortalecer el desempeño de los empleados.
- Proponer instrumentos de recolección de información para aplicar el método de evaluación de clima organizacional.
- Propiciar la cooperación de los empleados y la entidad para que participen activamente en la construcción de un clima organizacional favorable.

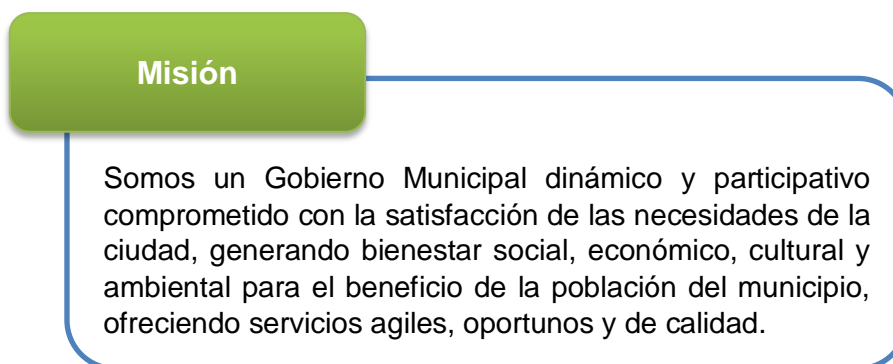
## C. PROPUESTA POR FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Filosofía empresarial

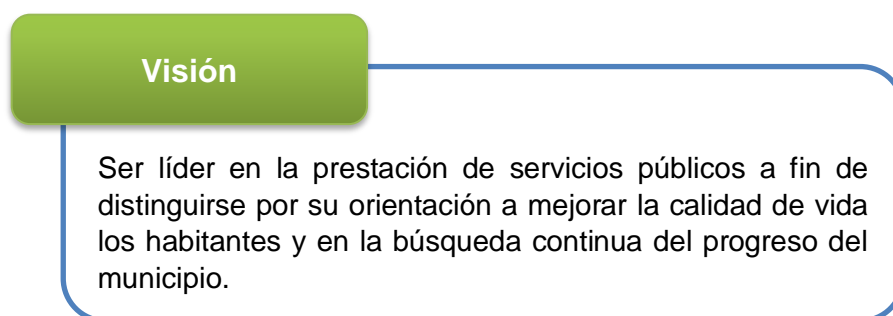
Con el objetivo de fortalecer este factor se propone lo siguiente:

- Elaboración de afiches que contengan la misión y visión para que los empleados con la finalidad de que los empleados se sientan comprometidos con la entidad.

**Figura No. 2. Propuesta de afiche de misión**



**Figura No. 3 Propuesta de afiche de visión.**



**Cuadro No. 1 Cotización de afiches de visión y misión.**

Afiches de visión y misión				
Descripción	Tamaño	Cantidad	Precio Unitario	Total
Afiche de Visión	12" x 18"	4	\$ 15.75	\$ 63.00
Afiche de Misión	12" x 18"	4	\$ 15.75	\$ 63.00
<b>Total</b>				<b>\$ 126.00</b>
<b>Fuente:</b>				
Empresa: Mundo Publicitario.				
Dirección: Alameda y Condominio Roosevelt local 2-A, San Salvador.				
Teléfono: 2260 – 5530.				
Correo electrónico: mundopublicitarios@gmail.com				

- Establecer una definición de valores que orienten a los empleados a la toma de decisiones acertadas y a regir el comportamiento en la institución.  
Los valores que se proponen a la entidad son los siguientes:
  - ✓ Responsabilidad: cumplimiento de las tareas asignadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población.
  - ✓ Honestidad: hacer buen uso del patrimonio de la institución en beneficio de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Juayúa.
  - ✓ Solidaridad: colaborar en conjunto para brindar una atención de calidad a la población de Juayúa.
  - ✓ Equidad: Imparcialidad en el trato a los usuarios internos y externos.
  - ✓ Respeto: reconocer y honrar el valor de los usuarios internos y externos.
  - ✓ Legalidad: Actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.

Se detalla la propuesta de diseño de los valores:

**Figura No. 4 Propuesta de diseño de afiche de valores**

### **Valores de la Alcaldía Municipal de Juayúa**



- **Responsabilidad:** cumplimiento de las tareas asignadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población.
- **Honestidad:** hacer buen uso del patrimonio de la institución en beneficio de los usuarios de la alcaldía municipal de Juayúa.
- **Solidaridad:** colaborar en conjunto para brindar una atención de calidad a la población de Juayúa.
- **Equidad:** Imparcialidad en el trato a los usuarios internos y externos.
- **Respeto:** reconocer y honrar el valor de los usuarios internos y externos.
- **Legalidad:** Actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.

El costo en que incurrirá la Alcaldía Municipal de Juayúa para la impresión de un afiche sobre la definición de valores se detalla a continuación:

**Cuadro No. 2 Cotización de afiche de definición de valores.**

Afiche de definición de valores				
Descripción	Tamaño	Cantidad	Precio Unitario	Total
Afiche de definición de valores	12" x 18"	2	\$ 15.75	\$ 31.50
<b>Total</b>				<b>\$ 31.50</b>
<b>Fuente:</b>				
Empresa: Mundo Publicitario.				
Dirección: Alameda y Condominio Roosevelt local 2-A, San Salvador. Teléfono: 2260 – 5530.				
Correo electrónico: mundopublicitarioes@gmail.com				

- Establecer políticas que permitan guiar a los empleados a actuar de manera apropiada, ante los usuarios que solicitan los servicios que la entidad ofrece. Por lo anterior, se proponen las siguientes políticas para ser sujetas a aprobación del concejo municipal:
  - ✓ Brindar a los usuarios productos y servicios con excelencia.
  - ✓ Dotar a los colaboradores de las herramientas de trabajo necesarias para la ejecución de sus actividades que permitan contribuir al bienestar de los habitantes del municipio.
  - ✓ Todo el personal debe cumplir las normativas establecidas por la entidad.
  - ✓ Fomentar el espíritu de liderazgo y trabajo en equipo en el personal de la institución.
  - ✓ Incentivar a la capacitación continua de todo el recurso humano.

Este apartado no será colocado en afiches, sin embargo, se deberá dar a conocer a todos los miembros de la organización.

## 2. Estructura organizativa

Se propone, realizar una actualización en el organigrama, ya que el que se ubica en las oficinas centrales esta desactualizado. Así mismo, el organigrama que se muestra en el sitio web de la entidad difiere con el que se encuentra físicamente

en la organización. En la propuesta de organigrama se incluyen el Cuerpo de Agentes Municipal (C.A.M.), el departamento de Recursos Humanos, y de Transporte. En el organigrama de la institución aparecen la Unidad de Gestión Documental y Archivo (U.G.D.A.) y bodega, por lo que se unificó quedando plasmada en el organigrama propuesto la primera de ellas. La estructura organizativa propuesta se adjunta en Anexo No.5. Se presenta el costo por la elaboración de cartelera para ser ubicado en las oficinas de la alcaldía municipal de Juayúa:

**Cuadro No. 3. Cotización de cartelera de organigrama**

Cartelera de organigrama				
Descripción	Tamaño	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cartelera de organigrama	1 mts x 0.75 mts.	2	\$ 23.00	\$ 46.00
<b>Total</b>				<b>\$ 46.00</b>
<b>Fuente:</b>				
Empresa: Mundo Publicitario				
Dirección: Alameda y Condominio Roosevelt local 2-A, San Salvador.				
Teléfono: 2260 – 5530.				
Correo electrónico: mundopublicitarioes@gmail.com.				

### 3. Motivación

Con el objetivo de fortalecer este factor se propone lo siguiente:

#### a. Promover estímulos

- **Felicitación por el día del cumpleaños**

Mediante el cual se le entregará una tarjeta al empleado en su puesto de trabajo que contenga una frase de felicitación, así como globos y afiches acorde a la ocasión.

- **Celebración de fechas especiales.**

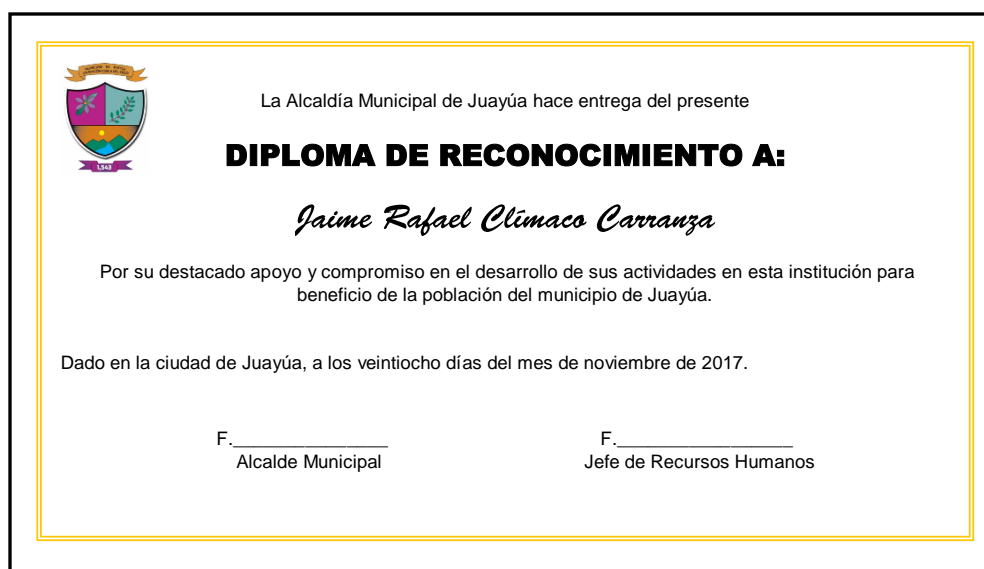
Se debe incentivar a los empleados en las fechas especiales como las fiestas de fin de año y el día del empleado municipal, en el cual se puede reunir al personal para felicitar la labor realizada y ofrecer palabras de motivación para continuar trabajando de la mejor manera en beneficio de la población.

## b. Premiaciones

- **Incentivar al empleado otorgándole diplomas de reconocimiento por su buen desempeño**

Se deben otorgar una vez al año a aquellos empleados que obtengan una buena evaluación de desempeño de cada área. Con ello se premiará la labor realizada por el colaborador e incentivará a los demás a desarrollar mejor sus actividades.

**Figura No. 5. Propuesta de diseño de diploma de reconocimiento**



**Cuadro No. 4 Cotización de diploma de reconocimiento.**

Papel para diploma de reconocimiento				
Descripción	Tamaño	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cartulina Opalina 180G. 100 hojas	8,5" x 11"	1	\$ 11.61	\$ 11.61
<b>Total</b>				<b>\$ 11.61</b>
<b>Fuente:</b> Empresa: Office Depot El Salvador. Dirección: 49 y 51 Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II Colonia Las Terrazas, San Salvador. Teléfono: 2260-4049. Página web: <a href="https://www.officedepot.com.sv">https://www.officedepot.com.sv</a>				



**c. Pausas activas**

Las pausas activas son una serie de ejercicios de estiramiento y que propician cambios de postura por posiciones prolongadas o movimientos repetitivos durante la jornada laboral. Esto contribuye a que el empleado reduzca sus niveles de estrés, mejora las relaciones interpersonales, ya que busca integrar al personal y ayuda a la concentración. Esta actividad se desarrollará todos los días en cada área, en la cual una persona incentivará y guiará a sus compañeros a la realización de ejercicios, a determinada hora del día, con una duración de 10 minutos. Esto no representa ningún costo monetario para la entidad, solamente la dedicación de unos minutos del tiempo de trabajo.

**4. Satisfacción en el puesto de trabajo**

Las personas siempre están buscando la forma de obtener satisfacción personal en el trabajo y en cómo se siente el empleado afecta en gran medida el desempeño de sus funciones. Para mejorar este factor se propone:

**a. Convocar a reuniones periódicas para escuchar a los empleados.**

Los jefes de cada área funcional, deberán convocar a una reunión en la cual el empleado pueda expresar su opinión, en un ambiente de confianza, sobre cómo percibe el trabajo que realiza y de esta forma aplicar mejoras continuas que se establezcan. Así mismo, deberá asistir el encargado del departamento de Recursos Humanos para dar seguimiento a estas acciones.

**b. Incentivar al empleado al aprendizaje continuo.** La institución deberá incentivar a sus empleados a continuar con sus estudios para que, de esta forma, puedan aspirar a un puesto mejor en la institución. Se pueden gestionar convenios con universidades privadas para que los colaboradores que deseen estudiar obtengan un descuento en las cuotas, así como también concederles permiso dos horas al día para que puedan desplazarse a la universidad. El permiso se concederá cuando el empleado presente documentación del centro de estudio, en donde certifique que es estudiante activo.

**c. Publicar las plazas vacantes en el mural informativo.** Se deberá realizar concursos internos de plazas vacantes para que todos los empleados que

cumplan los requisitos puedan aplicar a la plaza. El departamento de Recursos Humanos deberá garantizar que los colaboradores que hayan aplicado estén en igualdad de condiciones.

## 5. Relaciones interpersonales

Para fomentar más el compañerismo y el trabajo en equipo en la entidad y de esta manera exista un ambiente agradable y armónico basado en respeto hacia los compañeros de trabajo, se propone se desarrolle la siguiente capacitación:

- a. Impartir una capacitación orientada a fortalecer la relación entre compañeros y jefes.

**Cuadro No. 5 Propuesta de capacitación de trabajo en equipo**

Tema de capacitación "Trabajo en equipo"	
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Jefaturas de la Alcaldía Municipal
<b>Objetivo:</b>	Fomentar por medio de técnicas efectivas la comunicación con los compañeros de trabajo, generando las habilidades necesarias que les permitan impulsar el trabajo en equipo, obteniendo beneficios a corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos de la empresa.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El significado de trabajar en equipo</li> <li>• Etapas de desarrollo de un equipo</li> <li>• Clasificación de los grupos en el trabajo</li> <li>• Necesidades humanas</li> <li>• Origen de los grupos en el trabajo</li> <li>• Tipos de participantes en los grupos</li> <li>• Beneficios de trabajar en equipo</li> <li>• Características de trabajar en equipo</li> <li>• Habilidades para trabajar en equipo</li> <li>• La reunión, clave del trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Duración:</b>	16 horas. Día Sábados en horarios de 8:00 a.m. – 5:00 p.m
<b>Lugar:</b>	9a Calle poniente entre 95 y 97 avenida norte #4921 Col. Escalón, San Salvador.
<b>Inversión:</b>	\$452.00 por persona. Monto a cancelar por Alcaldía Municipal por medio de INSAFORP \$90.40

Con la finalidad de no afectar el desarrollo de las actividades de los empleados, las capacitaciones se podrán desarrollar los días sábado de las 8:00 a.m. hasta las 12:00 m.d. Se hará un receso de 10:00 a 10:30 a.m. Se presenta a continuación al presupuesto de inversión para la capacitación:

- b. Impartir un seminario sobre trabajo en equipo a todo el personal de la Alcaldía Municipal de Juayúa, la cual deberá ser impartida por el jefe de recursos humanos Esta actividad puede ser apoyada por los estudiantes de la carrera de licenciatura en administración de empresas en horas sociales o egresados. La temática a desarrollar sería la siguiente:
- ¿Qué es trabajo en equipo?
  - Importancia del trabajo en equipo en la institución.
  - Manejo de conflictos
  - Comunicación, confianza y compromiso.

Se desarrollará en dos sesiones de cuatro horas los días sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d., para no interferir con las actividades laborales de los colaboradores. El objetivo de este seminario será fomentar la comunicación, cooperación y armonía entre los empleados, motivándolos a continuar trabajando en beneficio de la población.

- c. Realización de eventos deportivos y de esparcimiento para los empleados y sus familias. Se sugiere que se realice en el estadio municipal, dos veces al año en el que se desarrollen torneos de fútbol, basquetbol de adultos y niños. Al finalizar el torneo, a los equipos ganadores se les puede brindar premios. Lo anterior, contribuirá a fomentar las buenas relaciones entre los empleados y a disminuir los niveles de estrés que se generan con la carga de trabajo diaria.

**Cuadro No. 6 Cotización de trofeo de premiación**

Trofeo de premiaciones	
<b>Descripción</b>	Trofeos de 52 cm de altura
<b>Cantidad</b>	2
<b>Precio</b>	\$ 145.00
<b>Total</b>	\$ 290.00
<b>Fuente</b>	Empresa: Torogoz, S.A. de C.V. Dirección: Calle San Antonio Abad No. 2105 San Salvador Teléfono: 2234-7710

**6. Prestaciones**

Las prestaciones que ofrece la institución es una forma de mantener motivado al personal y que desarrolle su trabajo de la mejor manera. Es por ello, que se realiza las siguientes propuestas:

- a. Participación del jefe de recursos humanos en capacitación relacionada a la administración de compensaciones para la motivación de los empleados. La capacitación se desarrollará durante dos sábados en horarios de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Posteriormente, el departamento de recursos humanos deberá convocar a una reunión al concejo municipal, y de esta forma emprender acciones que permitan fortalecer la política salarial la cual deberá ser equitativa, estructurada, que permitan tomar en cuenta factores como antigüedad del empleado, costo de la vida y ascenso por mérito. A continuación, se muestra el detalle de la capacitación:

**Cuadro No. 7 Propuesta de capacitación para el factor de prestaciones**

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Gestión estratégica de valuación de puestos, tabulador salarial y administración de compensación.</b>
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Objetivo:</b>	Adquirir el conocimiento, herramientas y las habilidades que se requieren para instrumentar técnicamente un esquema de compensación total que despierte el interés de las personas por lograr un mejor desempeño en la empresa.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compensación como factor estratégico en la empresa</li> <li>• Administrar los sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.</li> <li>• Equidad interna</li> <li>• Construcción de tabuladores o rangos de sueldos</li> <li>• Compensaciones beneficios económicos y no económicos</li> <li>• Compensaciones no económicas: servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades.</li> </ul>
<b>Duración:</b>	16 horas. Días sábados en horarios de 8:00 a.m. – 5:00 p.m
<b>Lugar:</b>	9a Calle poniente entre 95 y 97 avenida norte #4921 Col. Escalón, San Salvador.
<b>Inversión:</b>	\$166.00 por persona. Monto a cancelar por Alcaldía Municipal por medio de INSAFORP \$33.20

b. Reconocimiento de los esfuerzos adicionales que los empleados realizan en su trabajo. Se le debe prestar especial atención a los incentivos económicos y no económicos ya que con ello se mantiene el entusiasmo por realizar el trabajo de la mejor manera posible. Por lo anterior se presentan algunas recomendaciones:

- Bonificación basada en el desempeño de la unidad o departamento a la que pertenecen.
- Bonificación razonable con base al desempeño laboral.
- La estabilidad laboral también es un incentivo ya que aporta un gran beneficio como es el sentido de pertenencia y compromiso hacia la

entidad. Así mismo permite que el colaborador se desarrolle en el ámbito profesional y le permita aportar su experiencia a las actividades que estos desarrollan.

## **7. Comunicación**

La comunicación le permite a todo el personal transmitir ideas, sentimientos, sugerencias hacia otras personas, así como compartir conocimiento y brindar información de vital importancia, es por ello que es parte importante en el desarrollo de las actividades que llevan a cabo todos los empleados de la alcaldía, Por lo antes expuesto se realizan las siguientes recomendaciones para fortalecer este elemento al interior de la institución:

- a. Impartir capacitación a los jefes de las diferentes áreas sobre los aspectos más relevantes de la comunicación. Para tal efecto, se deberá capacitar sobre la manera en que los jefes se comunican con los empleados y de esta forma establecer un vínculo de confianza y apertura que les permita sentir libertad de expresarse y ofrecer sugerencias. La capacitación se desarrollará los días sábados desde las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. durante dos días. Se puede programar para que un grupo de dos jefes asistan y posteriormente, ellos retroalimentar al resto de compañeros sobre lo aprendido. Esto servirá también para generar acuerdos y posibles de propuestas sobre cómo dar a conocer la información a los colaboradores. A continuación, se presenta la propuesta para reforzar este elemento:

**Cuadro No. 8 Propuesta de capacitación para el factor  
comunicación.**

Tema de capacitación	
"Comunicación persuasiva para gerentes efectivos"	
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Jefes de área de la Alcaldía Municipal
<b>Objetivo:</b>	Conocer los procesos mentales que intervienen en la comunicación y aprenda a comunicarse de manera persuasiva con su equipo de trabajo de manera empática con el fin obtener la información correcta.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la comunicación?</li> <li>• Las 10 reglas de la buena comunicación de Keith Davis</li> <li>• Elementos importantes en la comunicación</li> <li>• El cerebro en la comunicación</li> <li>• La programación neurolingüística</li> <li>• Canales de comunicación según la programación neurolingüística.</li> </ul>
<b>Duración:</b>	16 horas. Día sábados en horarios de 8:00 a.m. – 5:00 p.m.
<b>Lugar:</b>	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 9ª. Av. Nte. Y 5ª. C. Pte. S.S
<b>Inversión:</b>	\$166.00 por persona. Monto a cancelar por Alcaldía Municipal por medio de INSAFORP \$33.20

- b. Colocar un pizarrón informativo en las oficinas de la Alcaldía Municipal de Juayúa, mercado y estadio municipal, casa comunal, área de servicios en la cual se pueden colocar anuncios importantes que se deseen dar a conocer a los empleados. Se detalla a continuación la cotización de la instalación:

**Cuadro No. 9 Cotización para la pizarra informativa**

Pizarra informativa	
<b>Descripción</b>	Pizarra informativa
<b>Tamaño</b>	1 mt. x 0.90 mts
<b>Precio unitario</b>	\$75.00
<b>Cantidad requerida</b>	5
<b>Costo Total</b>	\$375.00
<b>Fuente</b>	Empresa: Deco-sistemas Dirección: 19 Cl Pte y 1 Av Nte No 149 San Salvador. Teléfono: 2226 - 4154

- c. Así mismo se pueden tomar en consideración los siguientes aspectos:
- Promover reuniones con los empleados por parte de las jefaturas de la alcaldía.
  - Se propone que la información importante sea comunicada a todos los empleados de manera oportuna y por escrito.
  - Que exista apertura por parte de los jefes para que los empleados se les permita proponer ideas, inquietudes y quejas relacionadas a la labor que desempeñan.
  - Las jefaturas deberán involucrarse en el trabajo que realizan los empleados para que exista una comunicación fluida y confianza.

## 8. Liderazgo

El liderazgo es la manera en que una persona ejerce influencia e inspiración en los colaboradores a realizar actividades en equipo, con la finalidad de alcanzar una meta en común. El beneficio de todas las acciones que emprenden en la Alcaldía Municipal de Juayúa lo percibe la población del municipio.



Por lo anterior, es importante fortalecer aún más este factor para que el líder mantenga motivado al equipo de trabajo. Es por ello que se realiza la propuesta siguiente:

- a. Realizar capacitaciones sobre el liderazgo a los diferentes jefes de áreas de la Alcaldía Municipal con la finalidad de formar líderes eficaces, que demuestren experiencia y conocimiento que les permitan la toma de decisiones adecuadas de acuerdo a las necesidades de la entidad, escuchando las opiniones de los colaboradores, orientados a mejorar el ambiente laboral, así como también las tareas que desarrollan en la entidad. A continuación, se presenta el detalle de la capacitación:

**Cuadro No. 10 Propuesta de capacitación para el factor liderazgo.**

Tema de capacitación Liderazgo	
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Jefes de área de la Alcaldía municipal
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar en los participantes la capacidad de dirigir al personal con eficacia y utilizar estrategias de liderazgo para incrementar la productividad laboral
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Competencias de un líder</li> <li>• Motivación a largo plazo</li> <li>• La comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Desarrollo de habilidades para dirigir las diferentes generaciones</li> <li>• Organización del líder.</li> </ul>
<b>Duración:</b>	16 horas. Día sábado en horarios de 7:30 a.m. – 4:30 p.m.
<b>Lugar:</b>	Centro de Capacitación de Contrataciones Empresariales. 7ª. Calle poniente No. 50274, Colonia Escalón, San Salvador.
<b>Inversión</b>	\$180.00 por persona. Con el apoyo de INSAFORP la Alcaldía cancelaría por persona \$36.00

- b. Así mismo se pueden considerar las siguientes medidas:
- Vigilar que se cumplan las normas y reglamentos establecidos por la Alcaldía Municipal. Es importante indicar al colaborador cuando está incumpliendo una falta y llevar a cabo el debido proceso.
  - Escuchar la opinión de los empleados para la toma de decisiones. Se puede convocar a reuniones en donde el personal puede aportar ideas o sugerencias para el mejoramiento de las actividades que llevan a cabo en el área de trabajo.
  - Reconocer la labor del equipo de trabajo y de manera individual. Esto se puede llevar a cabo por medio de reuniones periódicas donde se felicite el aporte de cada miembro del equipo. El reconocimiento hace que el empleado se sienta motivado continuar realizando sus tareas de la mejor manera.
  - Resolución de conflictos con imparcialidad y objetividad. En caso de un conflicto se debe resolver siempre con el dialogo respetuoso entre las partes.
  - Fomentar la práctica de valores en el desarrollo de las actividades que se desarrollan en la Alcaldía Municipal de Juayúa.

## **9. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño permite medir el rendimiento individual y documentarlo. Por tanto, se propone a la institución lo siguiente:

- a. Impartir capacitación sobre la importancia de la evaluación del desempeño a los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa, con lo cual se tendrá una noción sobre los beneficios que esto puede aportar a logro de los objetivos planteados. Por lo anterior, se presente el siguiente cuadro con el detalle de la capacitación a impartirse:

**Cuadro No. 11 Propuesta de capacitación para el factor evaluación de desempeño**

Tema de capacitación	
“Evaluación del desempeño del capital humano”	
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Miembros de la comisión de la carrera administrativa municipal y las jefaturas de la Alcaldía Municipal
<b>Objetivo:</b>	Adquirir los elementos conceptuales y procedimientos necesarios para la realización del proceso de gestión del desempeño bajo el enfoque de competencias, alineado con la estrategia de la empresa.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la Gestión del desempeño</li> <li>• ¿Qué es la gestión de recursos humanos por competencias?</li> <li>• La evaluación 360</li> <li>• Diseño de la herramienta de evaluación 360</li> <li>• La entrevista de retroalimentación y el plan de acción.</li> </ul>
<b>Duración:</b>	16 horas. Día sábados en horarios de 8:00 a.m. a 5:00 p.m
<b>Lugar:</b>	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 9ª. Av. Nte. Y 5ª. C. Pte. S.S.
<b>Inversión:</b>	\$195.00 por persona. Con el apoyo de INSAFORP la Alcaldía cancelaría por persona \$39.00

- b. Convocar a una reunión al concejo municipal para mostrar los beneficios de mantener una evaluación de desempeño periódica. Actualmente la Alcaldía municipal cuenta con un instrumento de evaluación de desempeño laboral sin embargo solamente ha sido aplicado en una oportunidad a las jefaturas. Por lo anterior se hace necesario realizar los ajustes al instrumento de evaluación y de esta forma que los demás empleados participen en la evaluación.

## 10. Capacitaciones

La programación de capacitaciones tiene como finalidad crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Esto constituye un factor de

éxito de gran importancia, pues determina las prioridades de capacitación que los empleados necesitan. Esto contribuirá a que los empleados brinden lo mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos Institucionales como: elevar el rendimiento laboral, mejorar el servicio, la moral y el ingenio del colaborador.

El objetivo principal de la capacitación es preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución; brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, modificando sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a las acciones de gestión. Por lo anterior, se realizan las siguientes propuestas con el objetivo de fortalecer este factor:

- a. Elaboración de un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, en el cual se tomen en consideración las generalidades de la entidad. Deberá estar redactado en lenguaje sencillo, con información actualizada. Se sugiere a la organización que cuente con la siguiente estructura:
  - Portada
  - Mensaje de bienvenida, puede ser personalizado por el alcalde municipal
  - Datos de la Alcaldía municipal de Juayúa.
  - Breve reseña histórica del municipio y de la Alcaldía.
  - Filosofía institucional
  - Presentación de los logros obtenidos por la entidad y de los proyectos más importantes que actualmente está desarrollando.
  - Normativa interna
  - Descriptor de puesto, en el cual se detallen las actividades que realizará como parte de sus funciones.
  - Copia del contrato colectivo de trabajo.

Lo anterior contribuirá a que el colaborador se sienta entusiasmado al brindársele información básica de la entidad y de esta forma se informa sobre

las reglas y normativas, así como aspectos importantes como lo es la misión, visión y valores de la institución.

- b. Se deberá incentivar al personal de la entidad a tomar capacitaciones que contribuyan al desarrollo de sus actividades y con ello aumentar la productividad. La Alcaldía Municipal de Juayúa por medio del departamento de recursos humanos puede gestionar convenios de capacitaciones y otro tipo de estudios para sus empleados con entidades públicas y privadas.
- c. El departamento de recursos humanos en conjunto con la comisión de la carrera administrativa municipal serán los encargados de velar por el aprendizaje continuo de los empleados. Es por ello que es necesario que tengan los conocimientos previos necesarios para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitaciones, por lo que se sugiere la siguiente capacitación:

**Cuadro No. 12 Propuesta de capacitación para el factor capacitación.**

Tema de capacitación	¿Cómo elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación?
<b>Impartido por:</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
<b>Dirigido a:</b>	Miembros de la comisión de la carrera administrativa municipal y las jefaturas de la Alcaldía Municipal
<b>Objetivo:</b>	Realizar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita ejecutar de una forma estratégica el proceso de capacitación en su empresa, fomentando el desarrollo de talento humano y el desarrollo organizacional
<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?</li> <li>• ¿Quiénes y en que necesitan capacitación?</li> <li>• ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?</li> <li>• Importancia de la capacitación</li> <li>• Técnicas de detección de necesidades de capacitación</li> <li>• Metodología para la elaboración del diagnóstico.</li> <li>• Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación.</li> <li>• Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación</li> <li>• Interpretación de los resultados del diagnóstico.</li> </ul>	
<b>Duración:</b>	16 horas. Día sábado en horarios de 8:00 a.m. a 5:00 p.m
<b>Lugar:</b>	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 9ª. Av. Nte. Y 5ª. C. Pte. S.S.
<b>Inversión:</b>	\$195.00 por persona. Con el apoyo de INSAFORP la Alcaldía cancelaría por persona \$39.00

- d. Se podrá contar con el apoyo de estudiantes egresados y en servicio social de la carrera de administración de empresas para apoyar las actividades de capacitación de la alcaldía. Con ello se logrará impartir capacitaciones a todo el personal que labora en la alcaldía.
- e. Así mismo, se deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:
- Realizar al menos una vez al año un diagnóstico previo que identifique las necesidades de capacitación del personal.

- Todas las personas que laboran en la Alcaldía Municipal de Juayúa deben de recibir al menos una capacitación anual para ejercer las labores del puesto y lograr con ello una mayor productividad y eficiencia.
- El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área
- El personal estará obligado a recibir las capacitaciones.
- Las capacitaciones se realizarán los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d- para no interferir en sus actividades normales.
- Buscar la manera de que todo el personal a capacitar participe activamente en la misma.

La ejecución de las capacitaciones se llevará a cabo por capacitadores elegidos por Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).; para ello la Alcaldía Municipal de Juayúa deberá gestionar con anticipación con el INSAFORP, horarios, fechas y quien sería el capacitador asignado.

La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, de acuerdo a la programación establecida. La Alcaldía ya cuenta con los medios tecnológicos, siendo estas una computadora, un cañón, y una impresora para imprimir los folletos a utilizar en las capacitaciones. Cabe aclarar que el día, fecha y horarios de las capacitaciones son flexibles y queda a conveniencia de las altas jefaturas de la Alcaldía para modificarlos o no.

Con base a lo anterior, se presenta a continuación un plan de capacitaciones con sus respectivos costos:





### 11. Infraestructura física

Para mejorar el ambiente laboral en que desarrollan las actividades el personal de la Alcaldía Municipal de Juayúa se recomienda lo siguiente:

- a. La iluminación de las diferentes áreas de las oficinas centrales de la institución no es la adecuada ya que hay partes oscuras en la oficina. Es por ello que se propone la adquisición de las siguientes lámparas:

#### **Cuadro No. 14 Cotización de luminaria para las oficinas de la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

Luminaria para las oficinas	
<b>Descripción</b>	Lámpara para cielo falso con difusor
<b>Cantidad</b>	11
<b>Precio</b>	\$ 45.63
<b>Total</b>	\$ 501.93
<b>Fuente</b>	Empresa: Almacenes Vidri Dirección: Km. 66 carretera a Acajutla frente al ByPass, Sonsonate. Teléfono: 2450 - 4033

- b. Instalación de lámparas en el área de servicios, ya que en ese sector la iluminación es muy poca. A continuación, se presenta el costo de la adquisición para las lámparas

**Cuadro No. 15 Cotización de luminaria para el área de servicios de la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

Luminaria para el área de servicios	
<b>Descripción</b>	Lámpara tipo industrial
<b>Cantidad</b>	5
<b>Precio</b>	\$ 27.95
<b>Total</b>	\$ 139.75
<b>Fuente</b>	Empresa: Almacenes Vidri Dirección: Km. 66 carretera a Acajutla frente al ByPass, Sonsonate. Teléfono: 2450 - 4033

- c. Colocación de lámparas en los alrededores de la cancha de fútbol, ya que, en lugar antes mencionado, no hay iluminación durante la noche por lo que se hace necesario la colocación de lámparas para evitar hechos delictivos.

**Cuadro No. 16 Cotización de luminaria para el área de estadio municipal.**

Lámparas para el área del estadio municipal	
<b>Descripción</b>	Lámpara de mercurio para exterior con fotocelda con tubo de 4" x 6 mts galvanizado tipo ligero
<b>Cantidad</b>	4
<b>Precio</b>	\$ 225.00
<b>Total</b>	\$ 900.00
<b>Fuente</b>	Empresa: Almacenes Vidri Dirección: Km. 66 carretera a Acajutla frente al ByPass, Sonsonate. Teléfono: 2450 - 4033

- d. Colocación de los mapas de riesgos, rutas de evacuación y señalización de emergencia. (Anexo 8). Para ello se presenta a continuación el detalle de los costos:

**Cuadro No. 17 Cotización de impresión de mapa de riesgos para la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

Impresión de mapa de riesgo	
<b>Descripción</b>	Impresión de mapas de riesgo
<b>Cantidad</b>	2
<b>Precio</b>	\$ 10.00
<b>Total</b>	\$ 20.00
<b>Fuente</b>	Empresa: Mundo Publicitario Dirección: Alameda y Condominio Roosevelt local 2-A, San Salvador. Teléfono: 2260 - 5530 Correo electrónico: mundopublicitarioes@gmail.com.

**Cuadro No. 18 Cotización de compra de rótulos de emergencia para la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

Rótulos de emergencia	
<b>Descripción</b>	Rótulos de emergencia
<b>Cantidad</b>	12
<b>Precio unitario</b>	\$ 3.50
<b>Total</b>	\$ 42.00
<b>Fuente</b>	Empresa: Freund Dirección: Barrio El Angel, Blvd. Oscar Osorio y 10a. Avenida Sur, contiguo a cuerpo de bomberos, Sonsonate. Teléfono: 2461-2200 Correo electrónico: sonsonate@freund.com.

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. Objetivos**

#### **a. General**

Implementar un sistema de evaluación de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa que permita conocer las percepciones de los colaboradores para llevar a cabo acciones que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral.

#### **b. Específicos**

- Explicar la forma en que el plan de implementación del sistema de evaluación de clima organizacional debe ejecutarse en la entidad.
- Mejorar los factores que inciden en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Juayúa.

### **2. Políticas para la evaluación de clima organizacional**

Para la realización de la evaluación del clima organizacional es necesaria la participación de la comisión de la carrera administrativa en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, la cual será la encargada de implementarlo. Por lo anterior, se detallan a continuación los lineamientos para implementarlo en la institución:

- La evaluación de clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Juayúa se realizará una vez al año y será la comisión de la carrera administrativa y el departamento de Recursos Humanos los encargados de establecer la fecha en que se realizará. Así mismo, deberán hacer los ajustes en el instrumento de evaluación según las necesidades de la entidad.
- El personal de todos los niveles jerárquicos deberá participar en la implementación de la evaluación.
- Se debe informar a los jefes de cada área sobre el objetivo de realizar la evaluación y así mismo deberán incentivar a los colaboradores a participar.

- El jefe de Recursos Humanos en coordinación con los jefes de las diferentes áreas, revisarán y actualizarán la lista de factores a evaluar.
- Anualmente, los jefes de cada departamento deberán preparar un plan de capacitación según las necesidades de cada área, el cual será presentado al departamento de recursos humanos, para que coordine la implementación del mismo.
- Los resultados obtenidos serán difundidos a todos los empleados de la alcaldía.

### **3. Estrategias para la evaluación del clima organizacional**

- Establecer buenos canales de comunicación entre los jefes y empleados, con la finalidad de establecer objetivos que contribuyan a mejorar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa.
- Publicar las calendarizaciones de las actividades en la que se indique la fecha de la evaluación y divulgación de los resultados.
- Sostener reuniones entre el equipo evaluador y los jefes de las diferentes áreas para determinar los factores que deben ser sujetos a evaluación.
- Las jefaturas de las diferentes áreas no deberán interferir en el proceso, esto con la finalidad de que la información obtenida será fiable y objetiva.
- El equipo encargado de realizar la evaluación deberá garantizar la confidencialidad de la información proporcionada.
- No se deberá implementar la evaluación de clima organizacional cuando la Alcaldía este pasando por momentos en los que la información proporcionada no sea confiable. Por ejemplo, cuando haya cambios de gobiernos municipales o jefaturas, así como huelgas.
- En base a los datos obtenidos, realizar propuestas de solución para mejorar las condiciones y el ambiente laboral.

### **4. Factores del clima organizacional**

Los factores a someterse a evaluación para el estudio del clima organizacional en la Alcaldía se detallan a continuación:

**Cuadro No. 19 Factores sometidos a evaluación en el clima organizacional**

Componente	Objetivo
<b>Filosofía empresarial</b>	Dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos a los empleados con la finalidad que se sientan identificados con la institución.
<b>Estructura organizativa</b>	Exponer a los empleados la jerarquía establecida en la Alcaldía Municipal de Juayúa para que los empleados conozcan las líneas de autoridad.
<b>Motivación</b>	Lograr un nivel óptimo de motivación en los empleados para que realicen sus actividades de la mejor manera posible.
<b>Satisfacción en el puesto de trabajo</b>	Contribuir a que el empleado se sienta comprometido con las actividades que realiza para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones entre colaboradores para que exista un ambiente de respeto y confianza.
<b>Prestaciones</b>	Revisar los sistemas de recompensa, beneficios adicionales que se le brindan al empleado
<b>Comunicación</b>	Establecer buenos canales de comunicación entre los empleados, jefaturas y alta dirección de la entidad, para crear un buen ambiente de trabajo.
<b>Liderazgo</b>	Incentivar a las jefaturas a guiar e inspirar a sus colaboradores para el logro de los objetivos planteados por la organización.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado e implementar acciones que permitan mejorar su desempeño en el desarrollo de sus funciones.

<b>Capacitaciones</b>	Elaborar un plan de capacitación según las necesidades de cada departamento que ayude a el desarrollo y crecimiento profesional del empleado.
<b>Infraestructura física</b>	Evaluar las condiciones físicas y ambientales en las que el empleado desarrolla sus actividades asignadas y la forma en cómo esto afecta su desempeño laboral.

## 5. Estudio del clima organizacional

Para llevar a cabo el estudio del clima organizacional, se debe realizar por medio de encuestas distribuidas entre los empleados. La encuesta puede ser aplicada en hojas de papel para ser completada a mano o en digital. Se debe garantizar la completa confidencialidad de la información proporcionada por el colaborador para que los datos expresados por este sean confiables y objetivos. Se propone realizar estos estudios en etapas las cuales se detallan a continuación:

### a. Estudio preliminar

Esta etapa consiste en sostener reuniones con los jefes de las diferentes áreas de la institución y aplicar una entrevista semi estructurada que permita identificar los factores que se deberán evaluar y ayudara a diseñar la encuesta para los colaboradores.

### b. Implementación del estudio de clima organizacional

Se obtendrá la información por medio de una encuesta aplicada a todos los empleados de la institución para conocer cómo se encuentra el clima organizacional actualmente. Así mismo, propicia el intercambio de opiniones con respecto a los puntos que se están evaluando La información recolectada deberá manejarse con total confidencialidad.

### c. Interpretación de resultados.

Los resultados de la evaluación permitirán conocer cómo se encuentra el clima organizacional y como esto ejerce influencia en el logro de los objetivos. Lo anterior, ayudará a proporcionar información sobre aquellos factores que inciden en el desarrollo de las actividades del colaborador y aplicar acciones correctivas, así como también, validar los instrumentos de

recolección de información.

## **6. Evaluación del clima organizacional.**

En base a la información encontrada en el estudio preliminar, se dará seguimiento a la evaluación de la siguiente manera:

- a. La comisión de la carrera administrativa la cual está conformada por dos empleados administrativos y dos de campo, en conjunto con el jefe del departamento de recursos humanos, serán los encargados de realizar las evaluaciones de clima organizacional.
- b. Se elaborará un cronograma de actividades que servirá de guía para realizar el proceso de manera sistemática en el tiempo previamente planificado.
- c. Evaluación de los factores de clima organizacional. (Anexo 6). La encuesta deberá contar con las siguientes partes:
  - Introducción e instrucciones, en las cuales se debe indicar el propósito del estudio y la forma en que debe ser completado.
  - Datos del participante. Un únicamente se debe completar la edad, sexo y departamento la que pertenece.
  - En el cuerpo de la encuesta se deberán detallar las preguntas previamente estructuradas para medir el clima organizacional.

## **7. Recopilación de datos**

Para recolectar la información se deberá de seguir los siguientes pasos:

- a. Se determinan los elementos que serán sometidos a evaluación de acuerdo a las necesidades de la institución.
- b. Elaboración de la encuesta la cual contendrá preguntas diseñadas para los factores a evaluar.
- c. Se hace entrega de la encuesta a cada empleado, asegurándose que el empleado la complete correctamente.
- d. Consolidar la información obtenida por medio de una matriz en la que se identifique cada una de las preguntas con su respectiva frecuencia y relación porcentual.
- e. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de clima



organizacional se establecen recomendaciones para mejorar el ambiente laboral en la entidad.

#### **8. Procesamiento de la información**

Una vez finalizada la etapa de la recolección de información, se procede a tabular las preguntas de las encuestas lo cual permitirá conocer el número de respuestas a favor y en contra relacionadas a los factores sometidos a evaluación.

#### **9. Elaboración de recomendaciones**

Posteriormente a haber realizado la interpretación de la información, se deberá realizar propuestas y recomendaciones para poder implementar cursos de acción a seguir con la finalidad de implementar mejoras y hacer más eficiente el desempeño laboral de los empleados.

#### **10. Presentación del informe de resultados.**

Una vez elaboradas las recomendaciones y propuestas de solución para los factores en estudio, se presentará al concejo municipal en el cual se deberá discutir sobre el contenido del mismo. El departamento de Recursos Humanos, así como la comisión de la carrera administrativa deberán garantizar que se dé seguimiento a las acciones propuestas en el documento. Es importante que todos los empleados de la institución conozcan los resultados de la evaluación por lo que se recomienda realizar reuniones para comunicar aquellas debilidades encontradas en la evaluación. Los encuentros con los colaboradores servirán para obtener sugerencias y comentarios que puedan ayudar a superar las debilidades encontradas.

#### **11. Recursos**

Para implementar el sistema de evaluación de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa, se debe contar con los recursos materiales, humanos y financieros.

##### **a. Recurso humano**

El personal involucrado en coordinar el sistema de evaluación de clima organizacional es clave para que este sea exitoso. Con tal finalidad, se deben hacer gestiones para que estudiantes universitarios egresados en servicio

social de la carrera de Administración de Empresas, aporten su conocimiento en el desarrollo de dinámicas y capacitaciones a todo el personal de la institución y de esta forma lograr un impacto positivo en cada uno de ellos. De igual modo, la comisión administrativa, en conjunto con el departamento de recursos humanos, serán los encargados de llevar a cabo la evaluación y darle seguimiento, haciendo las correcciones correspondientes según las necesidades que se vayan detectando durante el desarrollo de la misma.

b. Recursos material

Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, se requiere contar con los recursos necesarios, lo cuales son, equipo informático, fotocopiadora, proyector, mesas, sillas, pizarras, material didáctico y otros materiales que puedan utilizarse.

c. Recurso financiero

Los recursos para implementar evaluación de clima organizacional, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria por parte de la Alcaldía Municipal de Juayúa. A continuación, se presenta el presupuesto de gastos para implementar el sistema:

**Cuadro No. 20 Presupuesto de gastos para implementación del sistema de evaluación del clima organizacional**

Descripción	Costo unitario	Costo total
<b>Inversión en la elaboración de afiches</b>		<b>\$ 157.50</b>
Misión	\$ 63.00	
Visión	\$ 63.00	
Valores	\$ 31.50	
<b>Inversión en cartelera estructura organizativa</b>		<b>\$ 46.00</b>
<b>Inversión para las capacitaciones</b>		<b>\$ 2,556.84</b>
Trabajo en equipo	\$ 1,627.20	
Gestión estratégica de valuación de puestos, tabulador salarial y administración de compensación.	\$ 33.20	
Comunicación persuasiva para gerentes efectivos	\$ 166.00	
Liderazgo	\$ 108.00	
Evaluación del desempeño del capital humano	\$ 195.00	
¿Cómo elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación?	\$ 195.00	
<b>Inversión para actividades de motivación</b>		<b>\$ 11.61</b>
Diplomas de reconocimiento	\$ 11.61	
<b>Inversión para actividades recreativas</b>		<b>\$ 290.00</b>
<b>Trofeos de premiaciones</b>	\$ 290.00	
Inversión para pizarra informativa		\$ 75.00
Inversión para estructura física		\$ 1,603.68
Luminaria para oficinas	\$ 501.93	
<b>Luminaria para el área de servicios</b>	\$ 139.75	
Lámparas para el área del estadio municipal	\$ 900.00	
Impresión de mapa de riesgo	\$ 20.00	
Rótulos de emergencia	\$ 42.00	
<b>Sub total de la inversión</b>		<b>\$ 4,740.63</b>
Imprevistos (10%)		\$ 474.06
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5,214.69</b>

## **12. Financiamiento**

La Alcaldía Municipal de Juayúa deberá contemplar dentro del presupuesto anual, la ejecución de todas las erogaciones de dinero que consideren necesarios para la implementación del sistema de evaluación de clima organizacional. Podrá utilizar fondos propios, así como también podrá solicitar apoyo a diferentes instituciones públicas o privadas para su implementación

**13. Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
TIEMPO	AÑO X	MESES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ACTIVIDAD															
1	Presentación de la propuesta del sistema de evaluación de clima organizacional														Alcalde Municipal y Jefa de Recursos Humanos
2	Aprobación del sistema de evaluación de clima organizacional														Alcalde Municipal y Jefa de Recursos Humanos
3	Presentación de la propuesta de evaluación de clima organizacional a la comisión municipal de la carrera administrativa														Jefa de recursos humanos
4	Capacitación a los jefes sobre aspectos teóricos-prácticos sobre clima organizacional														Comisión municipal de la carrera y jefa de recursos humanos
5	Implementación y puesta en marcha del sistema de evaluación de clima organizacional														Comisión municipal de la carrera y jefa de recursos humanos

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª Edición. Ediciones Granica, S.A. Argentina, 2005.
- Brand, Salvador Osvaldo, Diccionario de Economía, 1ª Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña, El Salvador, 2006.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, 2004.
- Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2ª Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2009.
- Dessler, Gary; Varela, Ricardo. Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. 5ª. Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, 2011.
- Furnham, Adrián. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. 1ª Edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México, 2001.
- Gan Federico y Gaspar, Berbel. Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. 1ª Edición. Editorial UOC. España, 2007.
- García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Revista Cuadernos de Administración, No. 42. Universidad del Valle, Cali, Colombia, 2009
- Mondy, Wayne R., Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, 2005.
- Newstrom, John W., Dirección. Gestión para lograr resultados. 9ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007.
- Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. 1ª Edición. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2005.
- Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional 10ª. Edición, Pearson Educación. México, 2004.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. Administración 8ª. Edición. Pearson Educación. México 2005.

- Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. 1ª Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México, 2006.
- Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional, 7ª Edición, Ediciones UC, México.

### **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**

- Galdámez Guerra, Vilma Elizabeth y otros, Herramientas técnicas para la función de administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de Suchitoto, departamento de Cuscatlán. Trabajo de Investigación. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, noviembre 2015.
- Ramírez Galdámez, Marina Esther y otros. "Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la alcaldía municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad. Universidad de El Salvador, marzo 2014.

### **LEYES**

- Constitución de República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 15 de diciembre de 1983.
- Código Municipal Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 31 de enero de 1986.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N°236, publicado el 31 de Julio de 1972.
- Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534 Diario Oficial N°70, Tomo N° 391, publicado el 08 de abril de 2011.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347 publicado 15 de mayo de 2000.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo No. 1039, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 26 de mayo de 2006.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo N° 74, Diario Oficial N° 176, Tomo N°300, publicado el 23 de septiembre de 1988.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86, Diario Oficial N°242, Tomo N° 313, publicado el 21 de diciembre de 1991
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616, Diario Oficial N° 52, Tomo N° 294, publicado el 17 de marzo de 1987.

- Ley de Ética Gubernamental Decreto Legislativo N° 873, Diario Oficial N° 229, Tomo N°393, publicado el 07 de diciembre de 2011
- Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República), Decreto N° 4 dado por la Corte de Cuentas de la República Tomo N° 364, Diario Oficial N° 180, publicado el 29 de septiembre de 2004.
- Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de Juayúa, departamento de Sonsonate. Decreto Legislativo No. 159. Diario Oficial No. 181 Tomo No. 372. Publicado el 29 de septiembre de 2006.

#### **SITIOS WEB**

- <http://www.alcaldiajuayua.gob.sv>
- <http://dle.rae.es/?id=CqRHuCK>
- [http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&task=list&letter=&letter=A](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_glossary&task=list&letter=&letter=A)



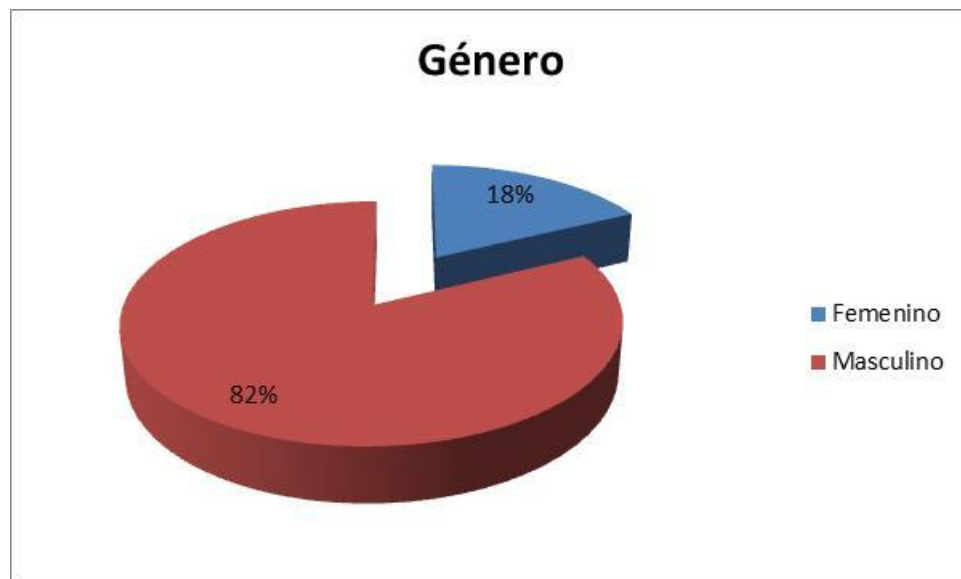
# ANEXO 1

**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS ACERCA DE LA  
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**Pregunta No. 1: Sexo**

**Objetivo:** Conocer el género de los empleados de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Femenino	16	18%
Masculino	74	82%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

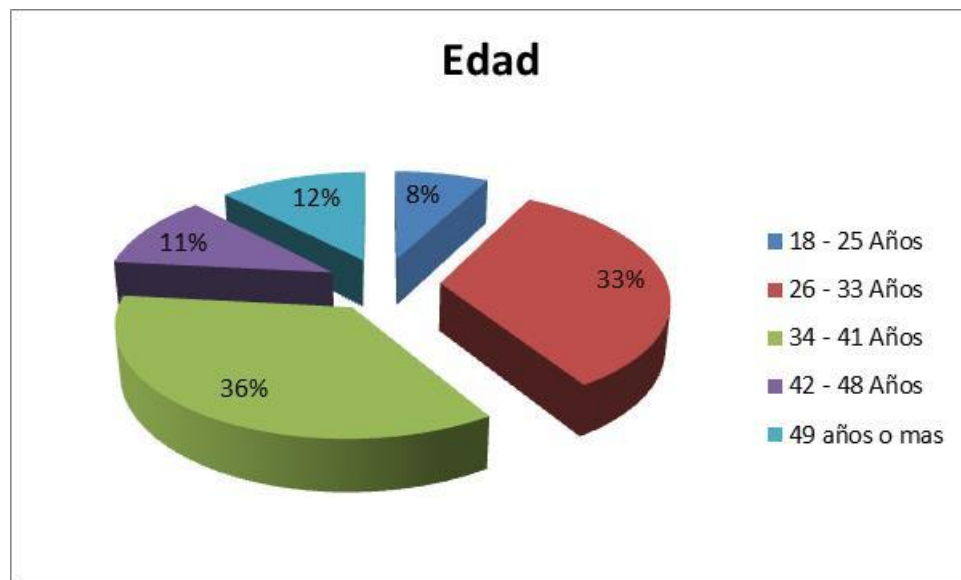


Interpretación: La gráfica anterior muestra que el 82% de trabajadores son masculinos, mientras que un 18% son del sexo femenino, debido que la mayor parte del trabajo que se realiza es de campo, por esta razón se contrata más personal masculino, al género femenino se le contrata para realizar trabajos administrativos.

**Pregunta No. 2: Edad**

**Objetivo:** Conocer el rango de las edades del personal que labora dentro de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 - 25 Años	7	8%
26 - 33 Años	30	33%
34 - 41 Años	32	36%
42 - 48 Años	10	11%
49 años o más	11	12%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

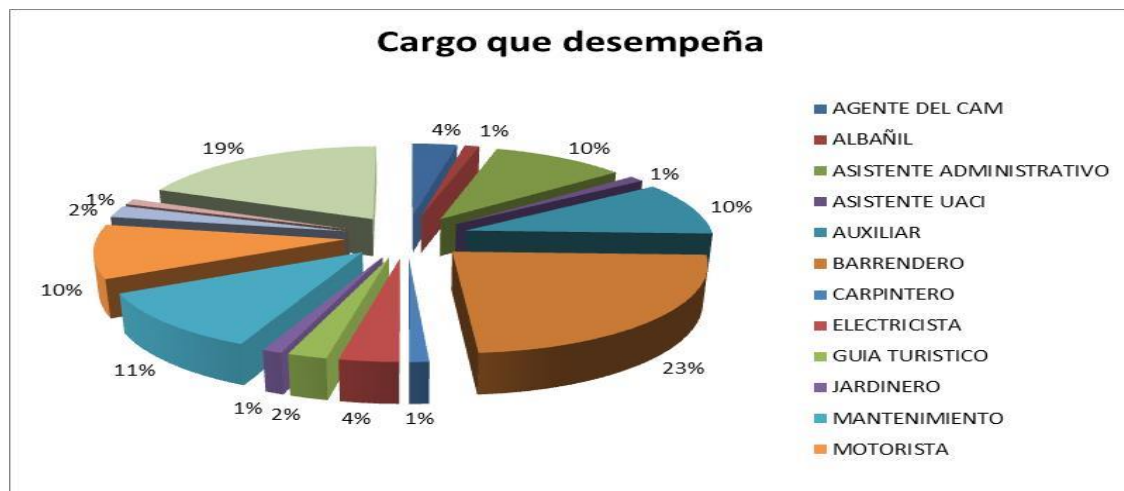


Interpretación: La gráfica anterior muestra que el 36% de trabajadores se encuentra entre los 34 a 41 años, seguido de un rango de 26 a 33 años con un 33%, lo que muestra que la mayor parte de su personal cuenta con una mayor experiencia.

**Pregunta No. 3:** Cargo que desempeña

**Objetivo:** conocer los diferentes cargos que desempeñan los empleados dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Agentes del C.A.M.	3	3%
Albañil	1	1%
Asistente Administrativo	10	11%
Auxiliar	9	10%
Barrendero	21	23%
Carpintero	1	1%
Electricista	3	3%
Guía Turístico	2	2%
Jardinero	1	1%
Mantenimiento	10	11%
Motorista	9	10%
Ordenanza	2	2%
Pintor	1	1%
Vigilante	17	19%
<b>Total General</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

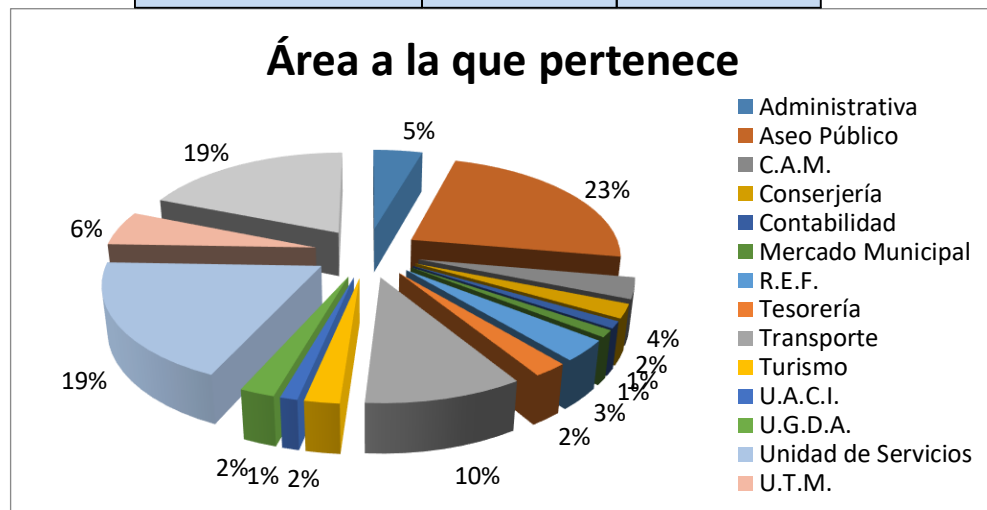


Interpretación: Se puede concluir que la mayor parte del personal que compone la alcaldía es personal de campo, siendo un 23% los barrenderos, el 19% los vigilantes y un 11% el personal de mantenimiento, esto debido a la razón de ser de la entidad que es servir al municipio.

**Pregunta No. 4:** Área a la que pertenece

**Objetivo:** conocer las diferentes áreas a las que pertenece el personal de la alcaldía municipal de Juayúa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Administrativa	4	4%
Aseo Público	21	23%
C.A.M.	3	3%
Conserjería	2	2%
Contabilidad	1	1%
Mercado Municipal	1	1%
R.E.F.	3	3%
Tesorería	2	2%
Transporte	9	10%
Turismo	2	2%
U.A.C.I.	1	1%
U.G.D.A.	2	2%
Unidad de Servicios	17	19%
U.T.M.	5	6%
Vigilancia	17	19%
<b>Total General</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

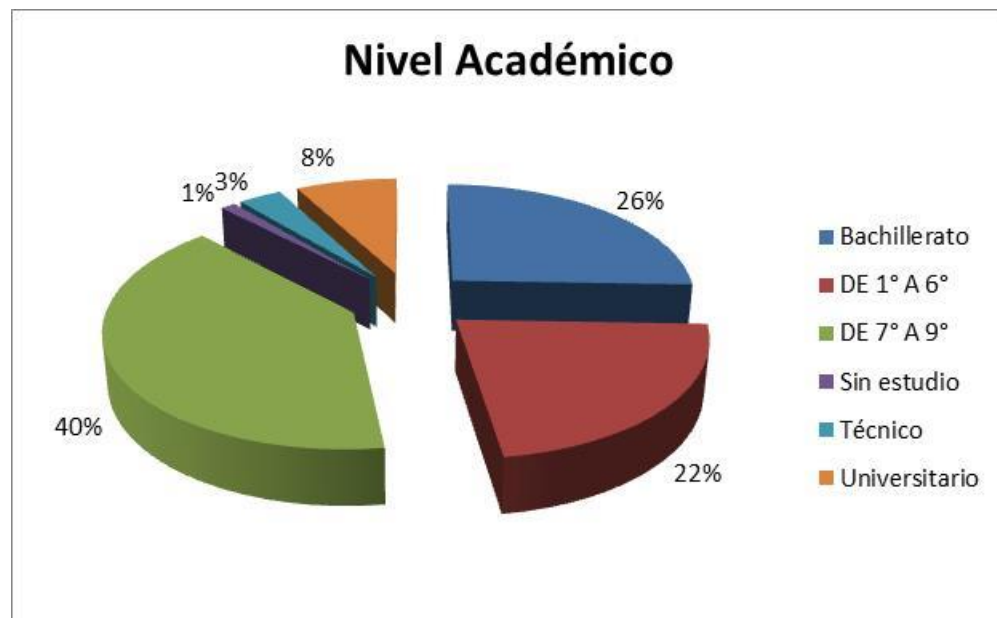


Interpretación: Se observó que las áreas que cuentan con una mayor cantidad de empleados dentro de la alcaldía son el área de aseo público con un 23%, el área de vigilancia y la unidad de servicios con un 19% cada una, siendo las áreas con mayor interacción con la población de Juayúa.

**Pregunta No. 5:** Nivel académico.

**Objetivo:** Conocer el nivel académico que tiene el personal que labora en las distintas áreas de la alcaldía municipal de Juayúa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Bachillerato	23	26%
De 1° A 6°	20	22%
De 7° A 9°	36	40%
Sin estudio	1	1%
Técnico	3	3%
Universitario	7	8%
<b>Total General</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

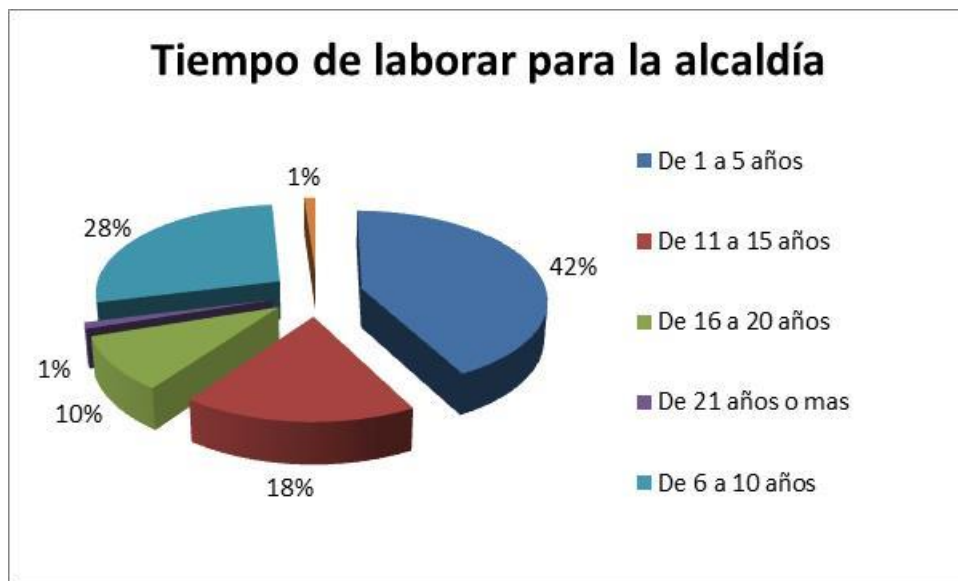


Interpretación: La gráfica anterior muestra que el grado académico que muestra la mayor parte de trabajadores, es de 7° a 9° grado con un 40%, seguido de un 26% de bachillerato, esto se debe a que las áreas que funcionan con una mayor cantidad de empleados no necesitan tener personas con un grado académico tan alto para poder funcionar.

**Pregunta No. 6:** Tiempo de laborar para la alcaldía

**Objetivo:** Determinar el tiempo que tienen de laborar los empleados dentro de la alcaldía municipal de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
De 1 a 5 años	38	42%
De 11 a 15 años	16	18%
De 16 a 20 años	9	10%
De 21 años o más	1	1%
De 6 a 10 años	25	28%
De 11 a 15 años	1	1%
<b>Total General</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

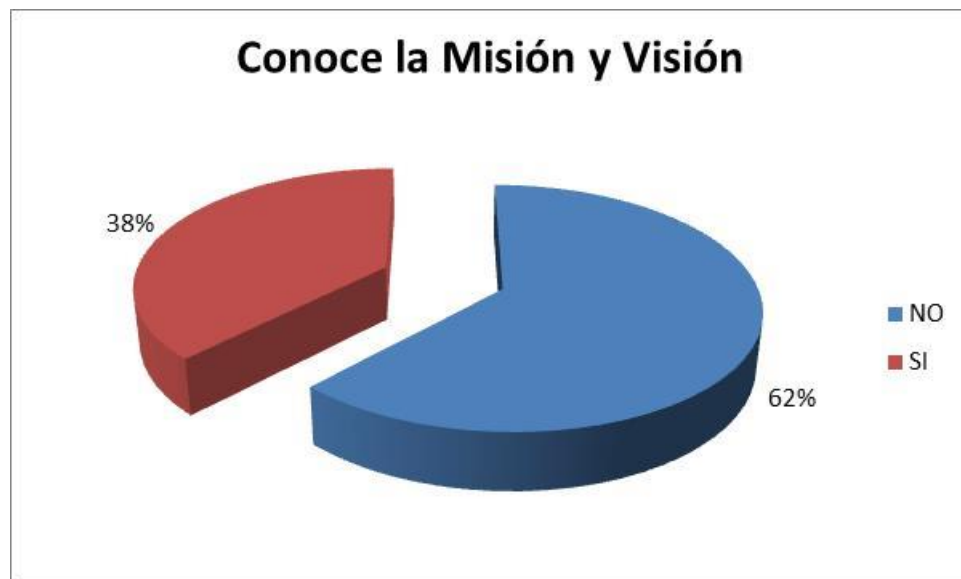


Interpretación: Se observó que el 42% de trabajadores solo tiene de 1 a 5 años de trabajar para la alcaldía, seguido de un 28% que tiene de 5 a 10 años de trabajar para la alcaldía, lo cual muestra que a pesar de que los periodos de los gobiernos municipales solo son de 3 años, se tiene una buena estabilidad laboral dentro de la Alcaldía.

**Pregunta No. 7:** ¿Conoce la misión y la visión y valores de la alcaldía?

**Objetivo.** Conocer si el personal conoce lo la misión y la visión de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	56	62%
Si	34	38%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



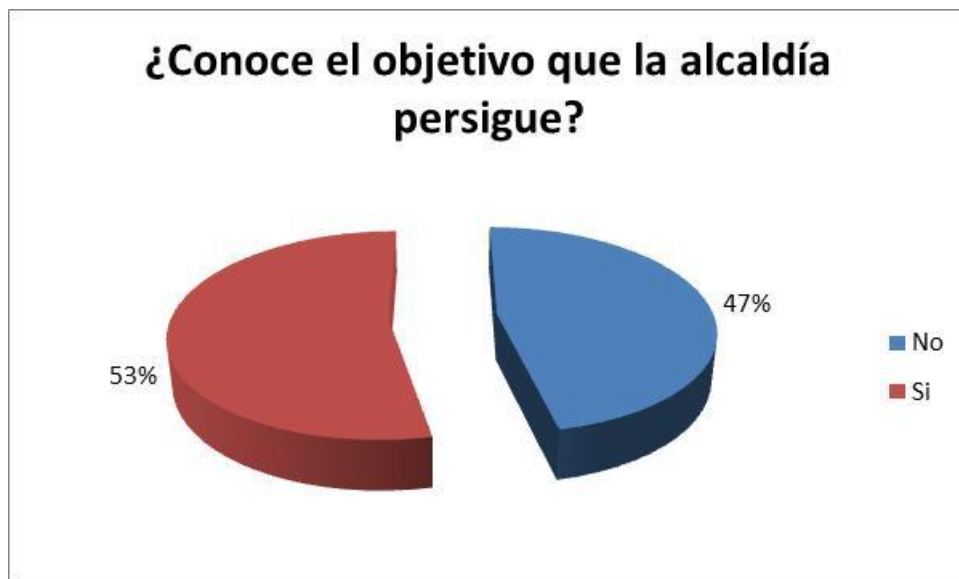
Interpretación: La gráfica anterior se observa que el 62% del personal no conoce la misión y la visión que posee la alcaldía, lo cual es una muestra de la falta de compromiso de parte de la institución por dar a conocer a su personal la razón de ser de la alcaldía.



**Pregunta No. 8:** ¿Conoce los objetivos que la alcaldía municipal persigue?

**Objetivo:** conocer el grado de compromiso que existe por parte del personal con la institución.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	42	47%
Si	48	53%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

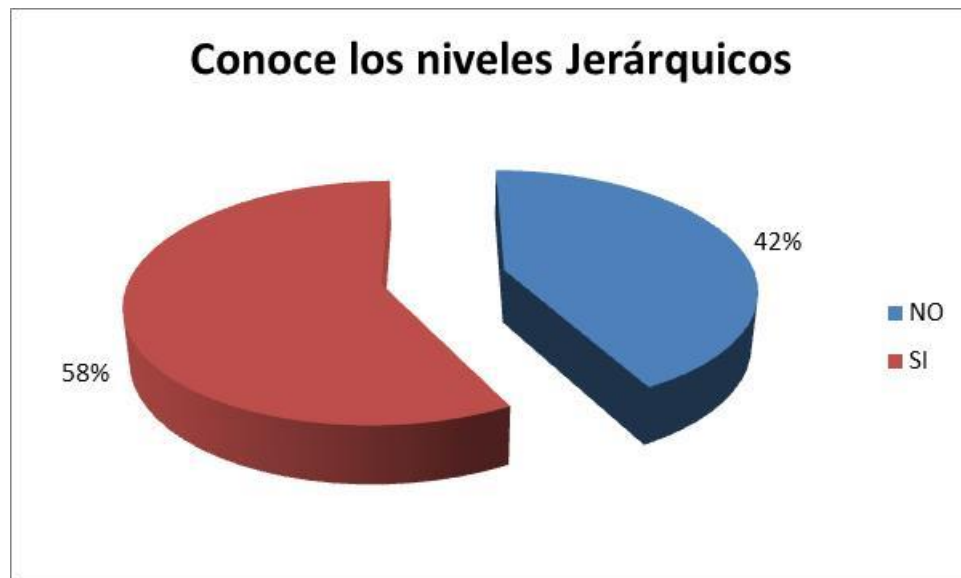


Interpretación: Se determinó que el personal en un 53% si conoce cuales son los objetivos que la alcaldía persigue, lo cual demuestra el grado de compromiso que tienen con la institución.

**Pregunta No. 9:** ¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?

**Objetivo:** identificar si el personal conoce los niveles jerárquicos dentro de la institución a los cuales puede acudir en caso de tener necesidad.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	38	42%
Si	52	58%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo constatar que un 58% del personal si conoce los niveles jerárquicos que existen dentro de la alcaldía de Juayúa, lo cual muestra una falta de comunicación que la institución posee y que la misma tiene la obligación de dar a conocer al 42% de la población que no lo conoce sus niveles jerárquicos.

**Pregunta No. 10:** ¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la institución?

**Objetivo:** conocer si el personal se siente bien trabajando dentro de la Alcaldía de Juayúa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	90	100%
No	0	0%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

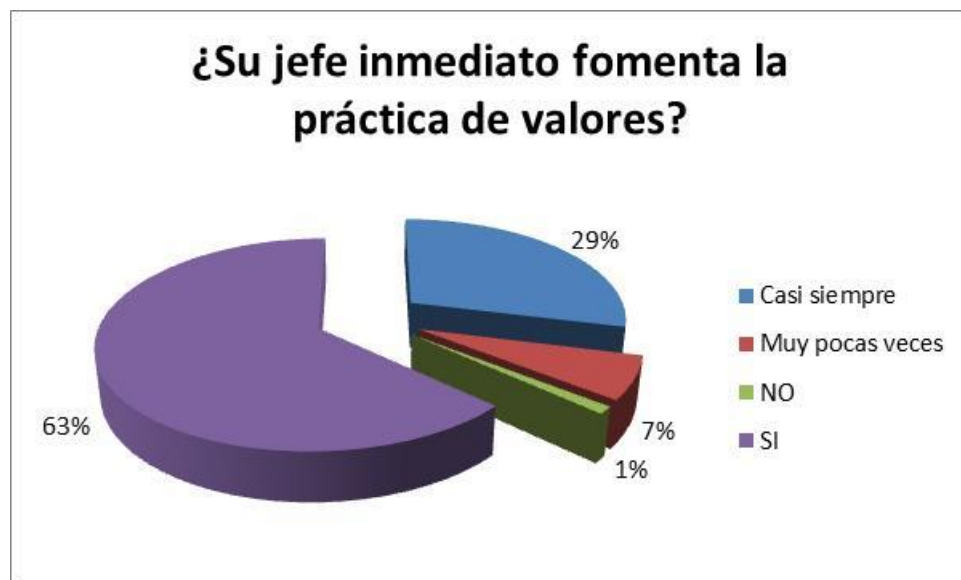


Interpretación: Se logró constatar que el 100% del personal se encuentra orgulloso de trabajar para la alcaldía, lo cual demuestra que la institución genera un grado de satisfacción muy alto en sus empleados.

**Pregunta 11:** ¿Su jefe inmediato fomenta la práctica de valores?

**Objetivo.** Identificar si las jefaturas promueven la práctica de valores a sus subalternos.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	26	29%
Muy pocas veces	6	7%
No	1	1%
Si	57	63%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

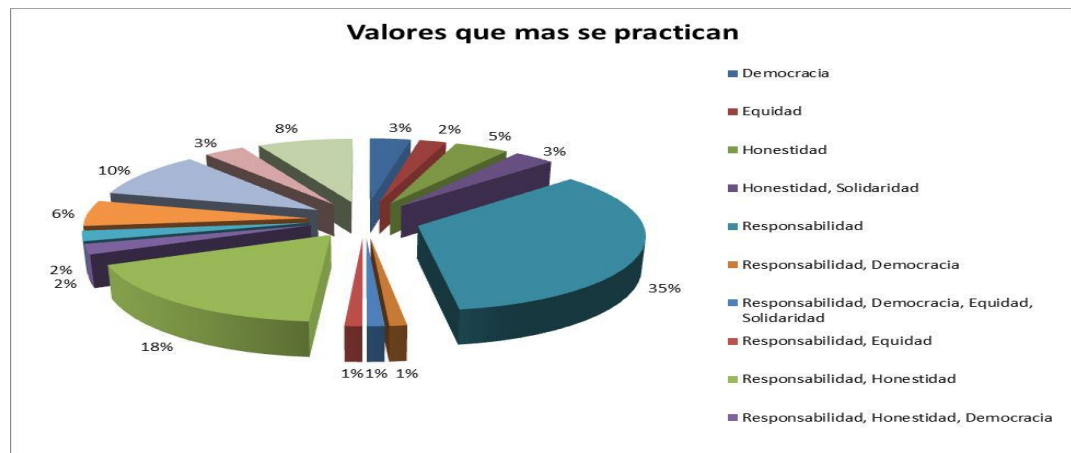


Interpretación: Se pudo verificar que el 63% de los empleados confirma que sus jefes fomentan la práctica de valores, lo cual muestra el compromiso por parte de las jefaturas en tener al personal en un buen clima laboral.

**Pregunta No. 12:** De los siguientes valores ¿Cuáles considera que se practican dentro de la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los valores que más se practican dentro de la Alcaldía de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Democracia	3	3%
Equidad	2	2%
Honestidad	4	4%
Honestidad, Solidaridad	3	3%
Responsabilidad	31	34%
Responsabilidad, Democracia	1	1%
Responsabilidad, Democracia, Equidad, Solidaridad	1	1%
Responsabilidad, Equidad	1	1%
Responsabilidad, Honestidad	16	18%
Responsabilidad, Honestidad, Democracia	2	2%
Responsabilidad, Honestidad, Democracia, Equidad, Solidaridad	2	2%
Responsabilidad, Honestidad, Democracia, Solidaridad	5	6%
Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad	9	10%
Responsabilidad, Solidaridad	3	3%
Solidaridad	7	8%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica puede observarse que existe una muy buena práctica de valores dentro de los empleados de la alcaldía, siendo la responsabilidad la que mayor participación posee con un 34%, seguido de la honestidad con un 18%, lo cual muestra que el personal está comprometido con la institución.

**Pregunta No. 13:** ¿Las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo son buenas?

**Objetivo:** verificar si las relaciones entre compañeros son buenas

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	21	23%
Muy pocas veces	5	6%
Si	64	71%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo observar que un 71% si tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, por lo que se determina que el ambiente laboral dentro de la institución es muy bueno en términos generales.

**Pregunta No. 14:** ¿Usted conoce que es el clima organizacional?

Objetivo: verificar si el personal conoce lo que es el clima organizacional.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	61	68%
Si	29	32%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

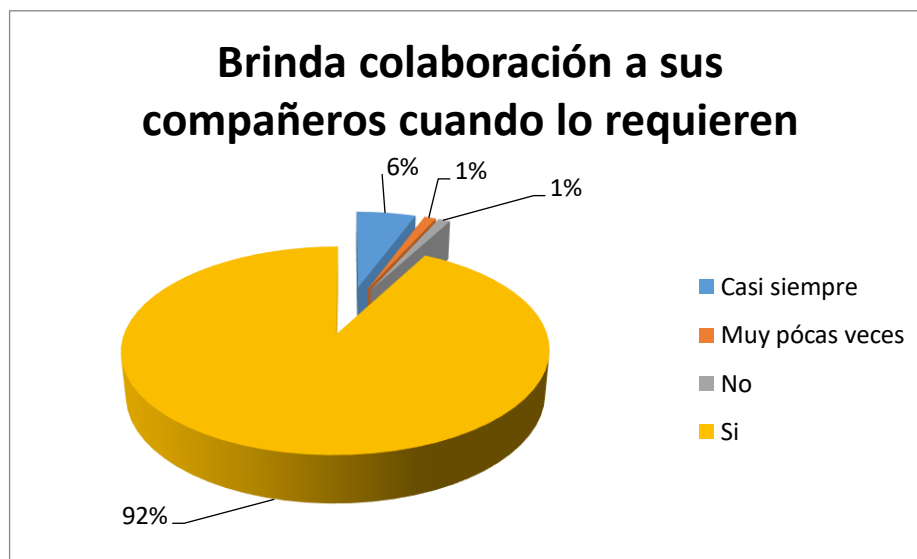


Interpretación: Se pudo constatar que el 68% no conoce lo que es clima laboral, lo cual demuestra que el nivel académico que la mayor parte del personal posee y por las actividades que realiza no les permite tener mayor conocimiento de este concepto.

**Pregunta No. 15:** ¿Brinda colaboración a sus compañeros/as de trabajo cuando requieren de su ayuda?

**Objetivo:** constatar si existe compañerismo y colaboración entre los empleados de la alcaldía de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	5	6%
Muy pocas veces	1	1%
No	1	1%
Si	83	92%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



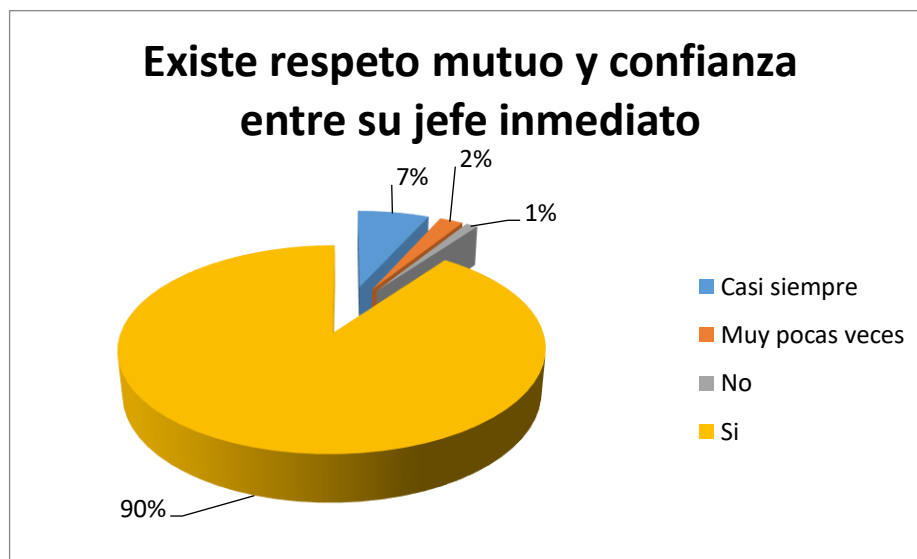
Interpretación: En la gráfica se puede observar, que el 92% de los encuestados dicen prestar colaboración a sus compañeros cuando la requieren, lo cual nos muestra el buen ambiente laboral que se vive dentro de la alcaldía.



**Pregunta No. 16:** ¿Existe respeto mutuo y confianza entre su jefe inmediato?

**Objetivo:** verificar el grado de respeto y confianza que existe entre los jefes y subalternos

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	6	7%
Muy pocas veces	2	2%
No	1	1%
Si	81	90%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

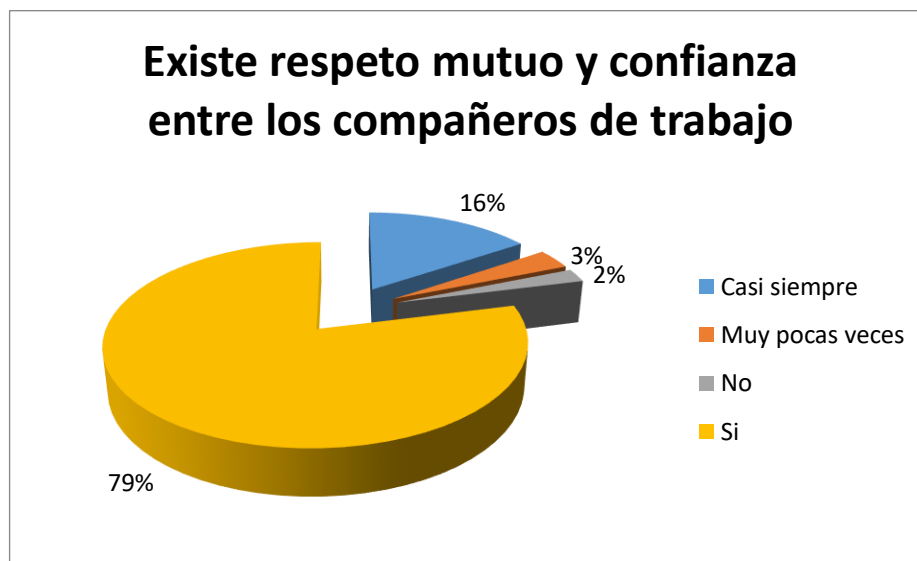


Interpretación: Se logró constatar que el 90% de los encuestados manifestó tener respeto mutuo y confianza con su jefe inmediato, lo cual muestra el buen clima laboral y relaciones interpersonales que existe en la alcaldía.

**Pregunta No. 17:** ¿Existe respeto mutuo y confianza entre sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** conocer si existe respeto y confianza entre compañeros dentro de la alcaldía de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	14	16%
Muy pocas veces	3	3%
No	2	2%
Si	71	79%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica anterior muestra que existe un 79% que considera que existe respeto y confianza entre compañeros, demostrando que el ambiente laboral entre trabajadores es muy bueno, y les permite desarrollar su trabajo de mejor manera.

**Pregunta No. 18:** En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo ¿busca solucionarlo de manera respetuosa?

**Objetivo:** medir si efectivamente se está teniendo un respeto y confianza entre empleados.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	8	9%
No	1	1%
Si	81	90%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

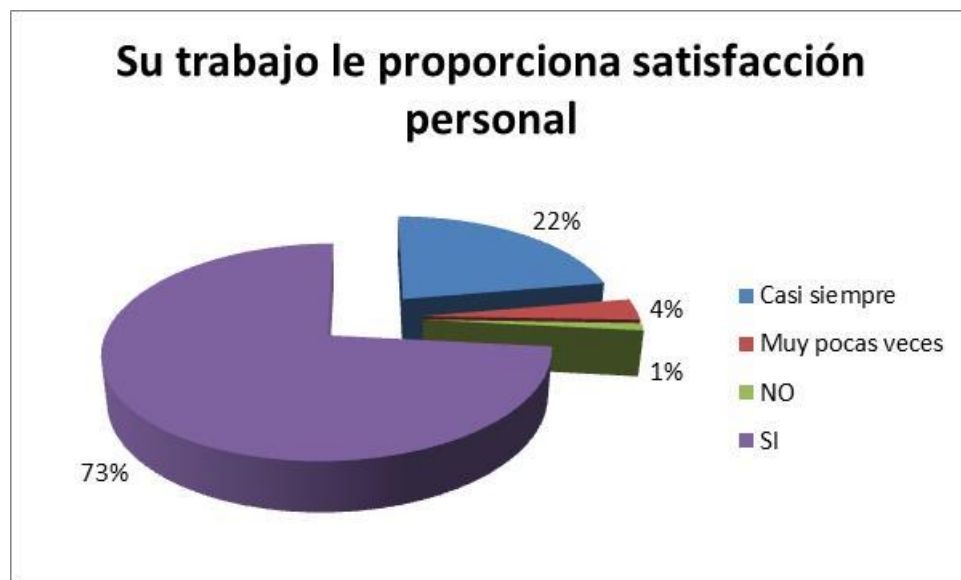


Interpretación: Se puede observar que el 90% de los encuestados manifiesta que si busca resolver los conflictos de manera respetuosa, lo que reafirma que existe respeto y confianza entre empleados para solucionar sus diferencias sin mayor conflicto.

**Pregunta No. 19:** ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

**Objetivo:** medir el grado de satisfacción que los empleados tienen con su trabajo.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	20	22%
Muy pocas veces	3	3%
No	1	1%
Si	66	73%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

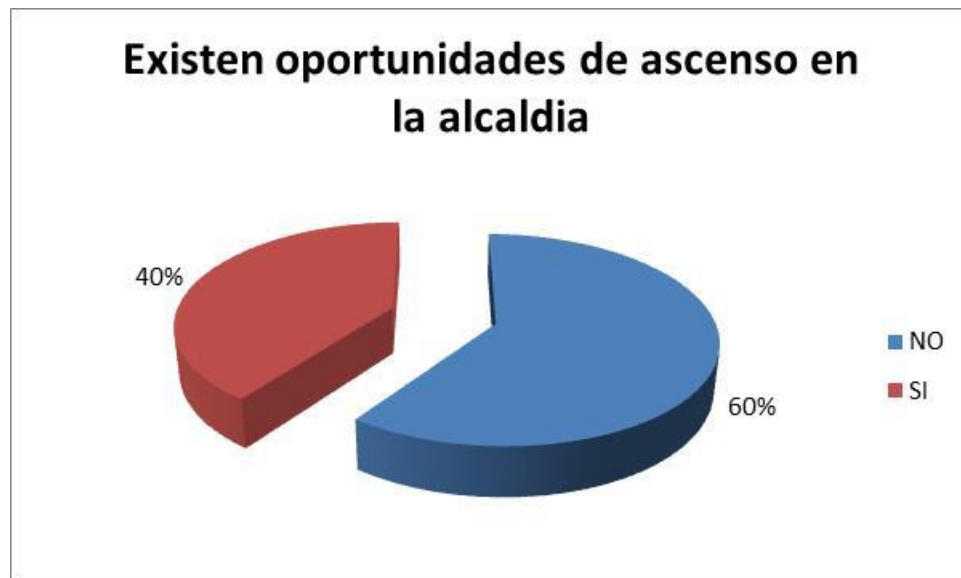


Interpretación: La gráfica muestra que el 73% del personal se encuentra satisfecho con el trabajo que desempeña y un 22% casi siempre, lo cual demuestra que se tiene al personal correcto en cada área, lo cual le permitirá a la alcaldía lograr alcanzar sus objetivos y servir a la población de mejor manera.

**Pregunta No. 20:** ¿Existen oportunidades de ascenso en la alcaldía?

**Objetivo:** identificar si los empleados de la alcaldía conocen las posibilidades de ascender que tienen dentro de la institución

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	54	60%
Si	36	40%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

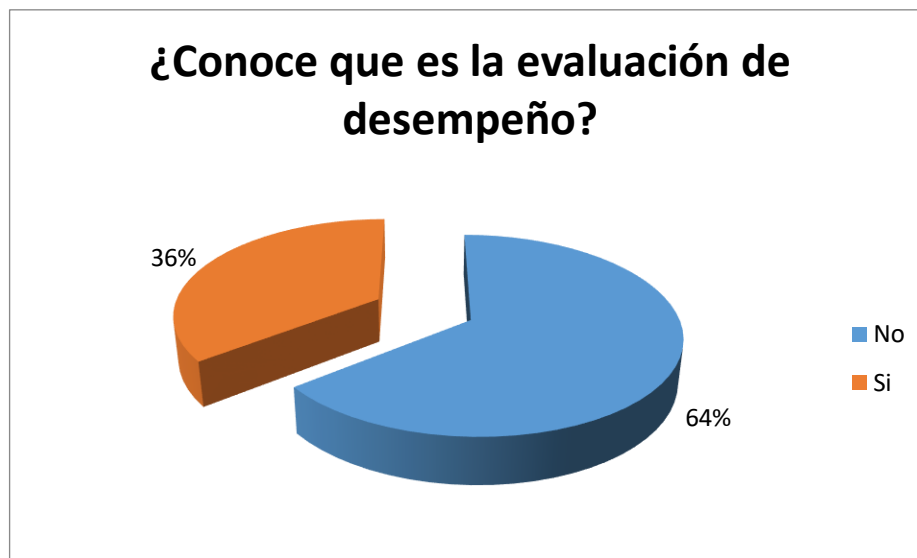


Interpretación: La gráfica permite visualizar que el 60% sabe que existen oportunidades de ascenso, mientras el 40% de los encuestados dijo que no, lo que demuestra que la mayoría no conoce la ley de la carrera municipal, y que la alcaldía falla en comunicar la promoción interna a sus empleados.

**Pregunta No. 21:** ¿Usted conoce lo que es evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Identificar si el personal está familiarizado con la evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	58	64%
Si	32	36%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

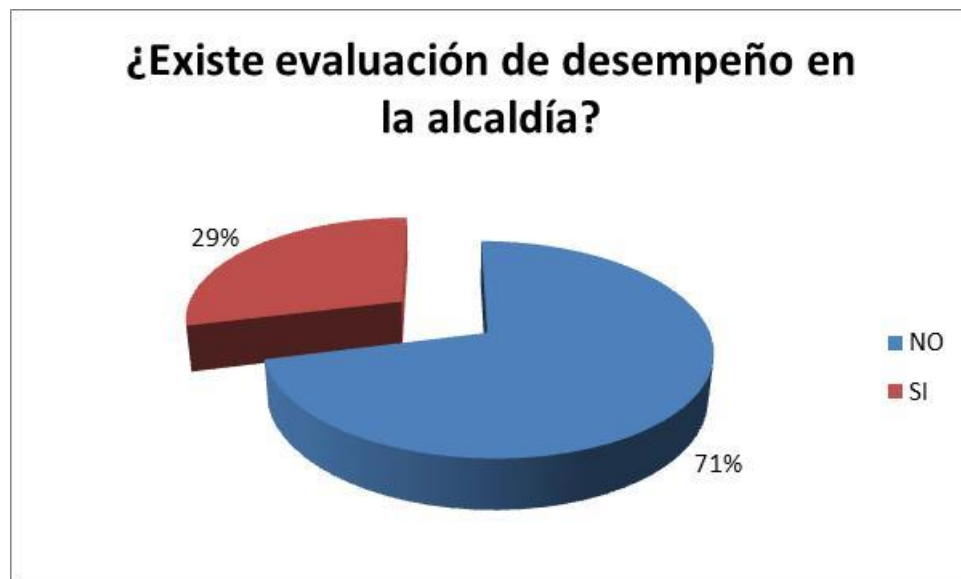


Interpretación: Se logró constatar que el 64% no conoce lo que es la evaluación de desempeño, y un 36% si lo conoce, esto se debe a que en una ocasión se les ha pasado una evaluación de desempeño por parte del estado y es de ahí donde algunos han quedado familiarizados con el término.

**Pregunta No. 22:** ¿Existe evaluación del desempeño en la alcaldía?

**Objetivo:** identificar si existe una evaluación de desempeño dentro de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	64	71%
Si	26	29%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

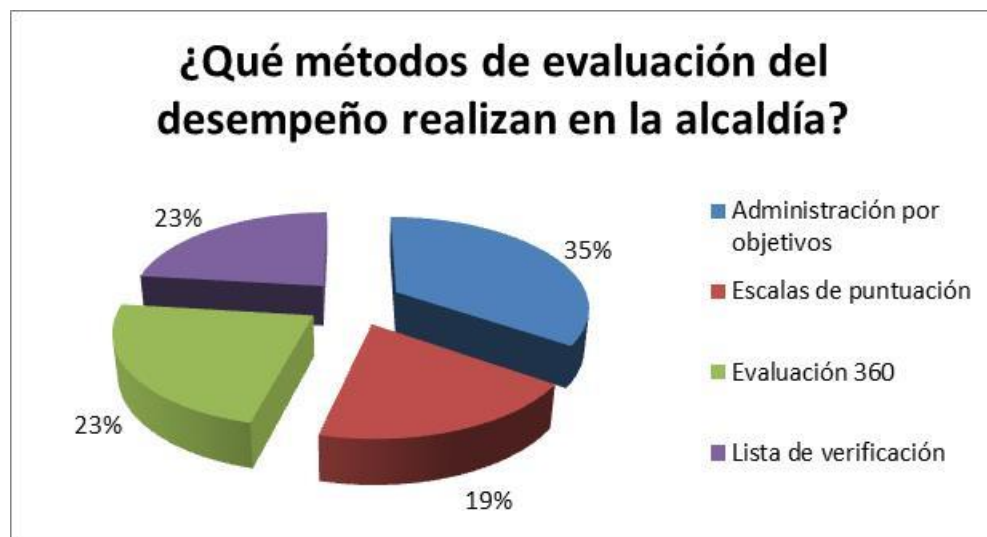


Interpretación: Según la gráfica, un 71% de los encuestados dice que no existe una evaluación de desempeño, pero esto se debe a que el estado realizó una evaluación de desempeño, pero de tipo general la cual estaba dirigida a todas las instituciones del estado, la alcaldía como tal no tiene ningún sistema de evaluación.

**Pregunta No. 23:** ¿Qué métodos de evaluación del desempeño realizan en la alcaldía?

**Objetivo:** Conocer los diferentes métodos de evaluación utilizados dentro de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Administración por objetivos	9	35%
Escalas de puntuación	5	19%
Evaluación 360	6	23%
Lista de verificación	6	23%
<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



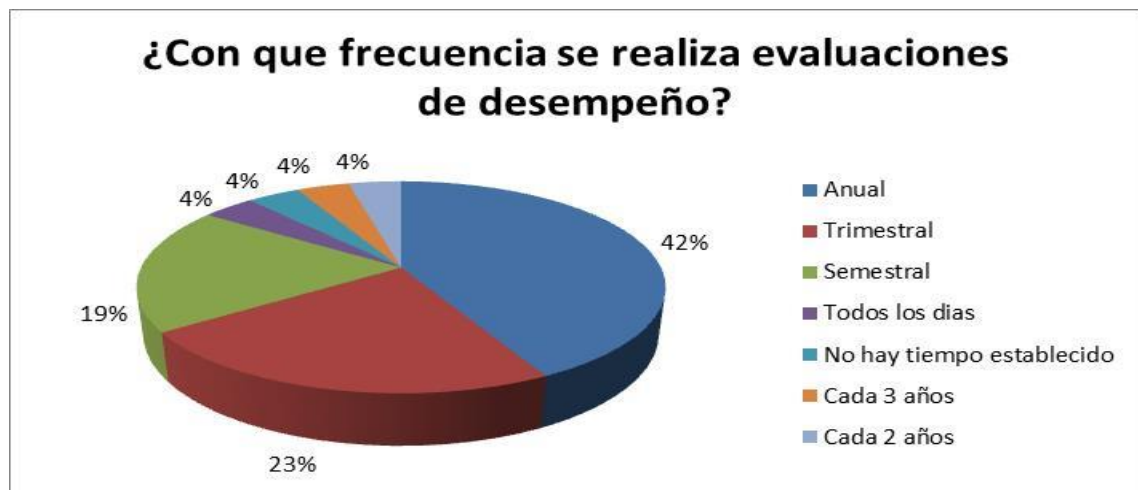
Interpretación: Como se pudo constatar, solo 26 personas de un total de 90 encuestados menciono que existía una evaluación de desempeño, y dentro de este grupo un 35% cree que la evaluación que se utiliza es la evaluación de administración por objetivos, un 23% cree que es la escala de puntuación y otro 23% cree que es la evaluación de 360, lo que demuestra de que no existe un método específico definido de evaluación que se aplique en la Alcaldía.



**Pregunta No. 24:** ¿Con que frecuencia realizan la evaluación del desempeño en la alcaldía?

**Objetivo:** determinar con qué frecuencia se realiza una evaluación de desempeño dentro de la alcaldía de Juayúa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Anual	11	42%
Trimestral	6	23%
Semestral	5	19%
Todos los días	1	4%
No hay tiempo establecido	1	4%
Cada 3 años	1	4%
Cada 2 años	1	4%
<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

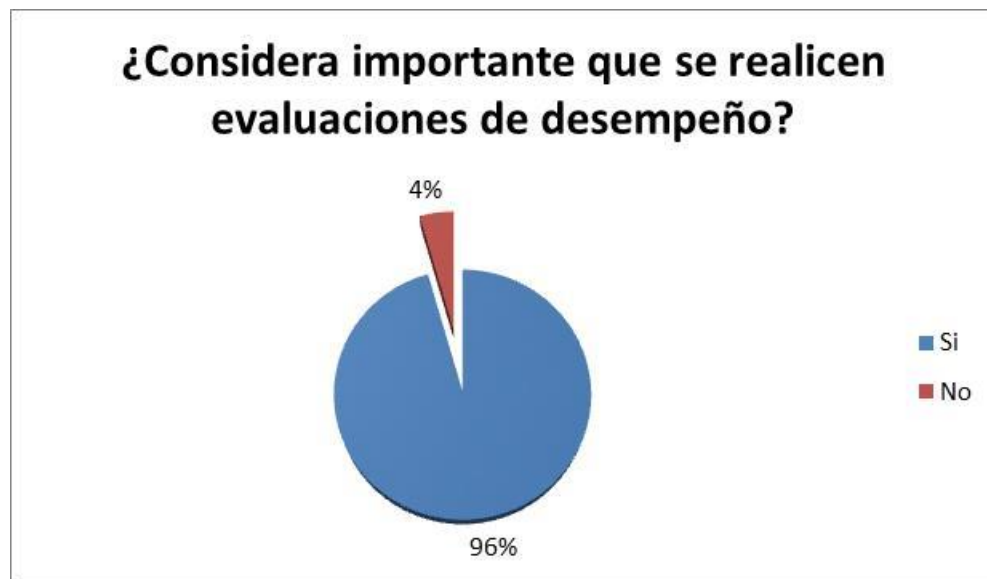


Interpretación: Se concluye que, de un total de 90 encuestados, solamente 26 dicen que se realiza una evaluación de desempeño y dentro de este grupo un 42% dice que se realiza de manera anual y un 23% dice que se realiza de manera semestral, lo que demuestra que tal evaluación no se realiza de manera regular o en todo caso la única evaluación que se ha realizado es la que realizo el estado.

**Pregunta No. 25:** ¿Considera importante que se realice evaluación del desempeño?

**Objetivo:** determinar la importancia que le toma el personal a la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	86	96%
No	4	4%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

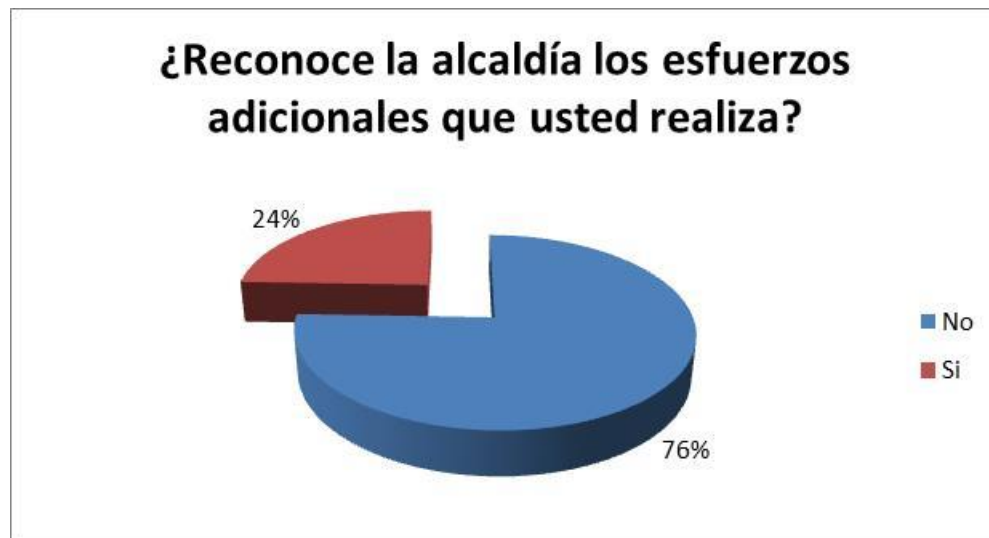


Interpretación: Se observó que un 96% de los empleados encuestados considera importante la evaluación de desempeño, porque esto les abriría la oportunidad de optar a mejoras salariales o ser promovidos dentro de la institución.

**Pregunta No. 26:** ¿La alcaldía reconoce los esfuerzos adicionales que usted realiza?

**Objetivo:** definir el grado de compromiso que muestra la alcaldía con los aportes adicionales que realiza su personal.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	68	76%
Si	22	24%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo observar que un 76% de los empleados dice no tener reconocimientos por esfuerzos adicionales que realizan en su trabajo, lo cual demuestra que la alcaldía no posee ningún plan de incentivos por esfuerzos que el personal realiza.

**Pregunta No. 27:** Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior ¿Está satisfecho con la manera en que la institución reconoce los esfuerzos adicionales que usted realiza?

**Objetivo:** Determinar si el empleado se encuentra satisfecho con las maneras en que se le reconocen los esfuerzos adicionales que realiza,

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	2	9%
Casi siempre	5	23%
Muy pocas veces	7	32%
Si	8	36%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo observar que de un total de 90 encuestados solo 22 respondieron que, si recibían incentivos por los esfuerzos adicionales que realizaban y dentro de estos, un 32% muy pocas veces, está satisfecho con los reconocimientos que la alcaldía les da, lo que demuestra que no es una práctica común de la institución realizar reconocimientos por los esfuerzos adicionales que realizan sus colaboradores.

**Pregunta No. 28:** Cuando usted ingreso a la alcaldía ¿Le brindaron inducción para desempeñar su cargo?

**Objetivo:** Conocer si el empleado recibió inducción para desarrollar sus actividades en la institución.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	29	32%
Si	61	68%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica muestra que un 68% de los encuestados manifestó haber recibido una inducción para desempeñar su cargo el otro 32% no la recibió, lo cual demuestra que no existe un procedimiento para capacitar al personal nuevo que ingresa a la alcaldía.

**Pregunta No. 29:** ¿Se le informo oportunamente sobre las actividades que comprende su puesto?

**Objetivo:** identificar si el personal conoce las actividades que debe realizar dentro de su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	16	18%
Si	74	82%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

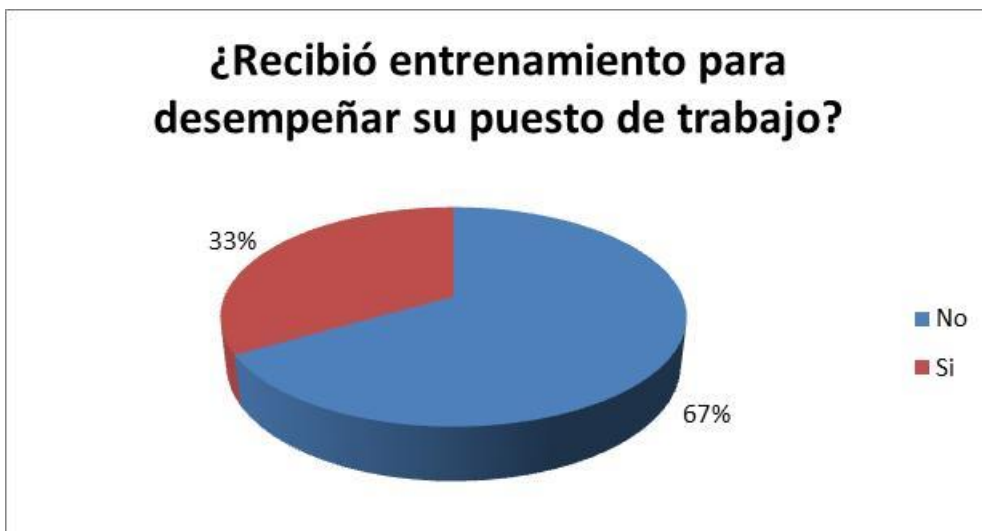


Interpretación: Se pudo observar que al 82% del personal se le informo oportunamente sobre las actividades que comprendía su puesto, esto debido a que en el área de recursos humanos de la alcaldía cuenta con un perfil del puesto, el cual tiene definido que actividades deberá realizar cada persona en su puesto de trabajo.

**Pregunta No. 30:** ¿Recibió entrenamiento para desempeñar su puesto de trabajo?

**Objetivo:** conocer si el personal recibe capacitación en su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	60	67%
Si	30	33%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

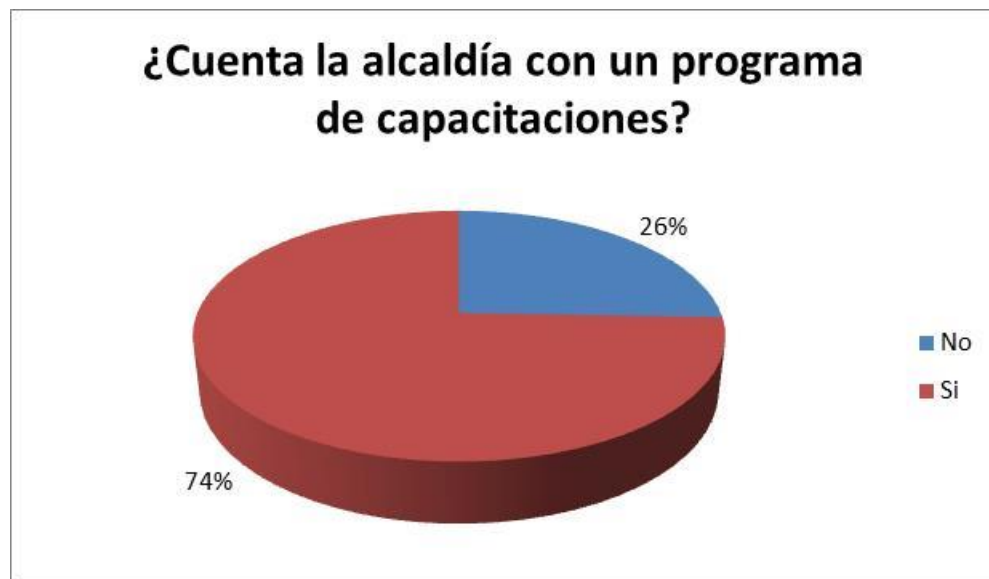


Interpretación: Según datos obtenidos el 67% del personal no recibió entrenamiento para desempeñar su puesto de trabajo, esto muestra una deficiencia en los procedimientos de la alcaldía para capacitar al personal de nuevo ingreso a la Alcaldía.

**Pregunta No. 31:** ¿La alcaldía cuenta con un programa de capacitaciones?

**Objetivo:** identificar si existe un programa de capacitaciones dentro de la Alcaldía de Juayúa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	23	26%
Si	67	74%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



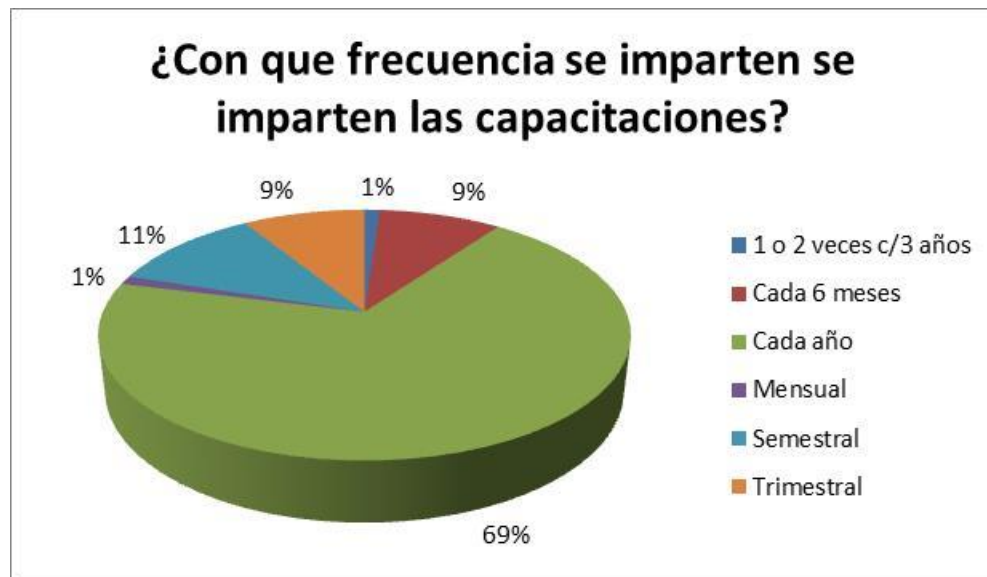
Interpretación: Se determinó que un 74% manifiesta conocer la existencia de un plan de capacitaciones dentro de la alcaldía, lo cual demuestra que la institución se preocupa por tener a su personal capacitado.



**Pregunta No. 32:** ¿Con que frecuencia se le imparte capacitaciones?

**Objetivo:** conocer si se cumple el plan de capacitaciones que tiene la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
1 o 2 veces c/3 años	1	1%
Cada 6 meses	8	9%
Cada año	62	69%
Mensual	1	1%
Semestral	10	11%
Trimestral	8	9%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo constatar que un 69% del personal menciona que las capacitaciones se realizan cada año, lo cual demuestra que el plan de capacitaciones de la alcaldía si se está ejecutando.

**Pregunta No. 33:** ¿Hace cuánto recibió la última capacitación en la alcaldía?

**Objetivo:** revisar si el personal está recibiendo capacitaciones por parte de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Hace seis meses	12	13%
Hace tres meses	7	8%
Hace un año	45	50%
Hace un mes	26	29%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

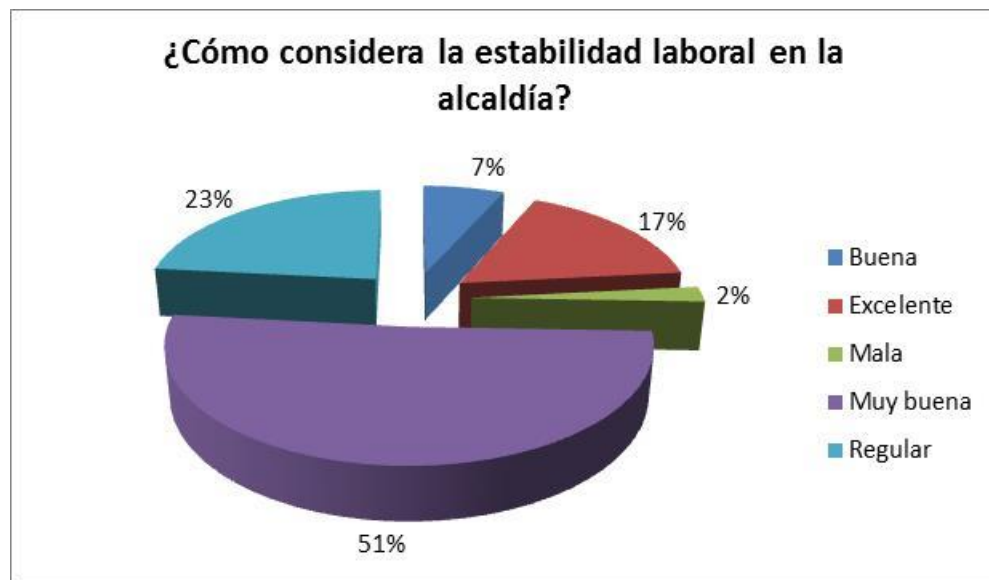


Interpretación: Se pudo constatar que el 50% del personal tiene un año de haber recibido la última capacitación, lo cual demuestra congruencia con la frecuencia de capacitaciones de la pregunta anterior, la cual es de cada año.

**Pregunta No. 34:** ¿Cómo considera la estabilidad laboral en la alcaldía?

**Objetivo:** verificar la estabilidad laboral que existe dentro de la alcaldía.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Buena	6	7%
Excelente	15	17%
Mala	2	2%
Muy buena	46	51%
Regular	21	23%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

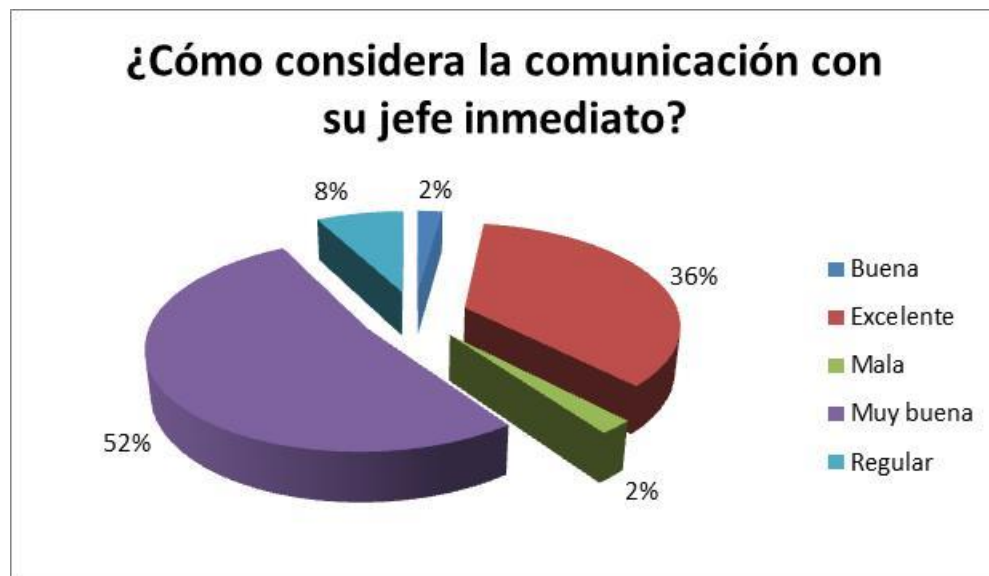


Interpretación: Según datos obtenidos por el personal un 51% considera muy buena la estabilidad laboral y un 23% la considera regular, lo anterior, muestra que en un buen porcentaje de los encuestados está satisfecho con la estabilidad laboral con la que cuentan, a pesar de que los gobiernos municipales suelen cambiar cada 3 años.

**Pregunta No. 35:** ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

**Objetivo:** Evaluar la comunicación que existe entre los jefes y sus subalternos.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Buena	2	2%
Excelente	32	36%
Mala	2	2%
Muy buena	47	52%
Regular	7	8%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

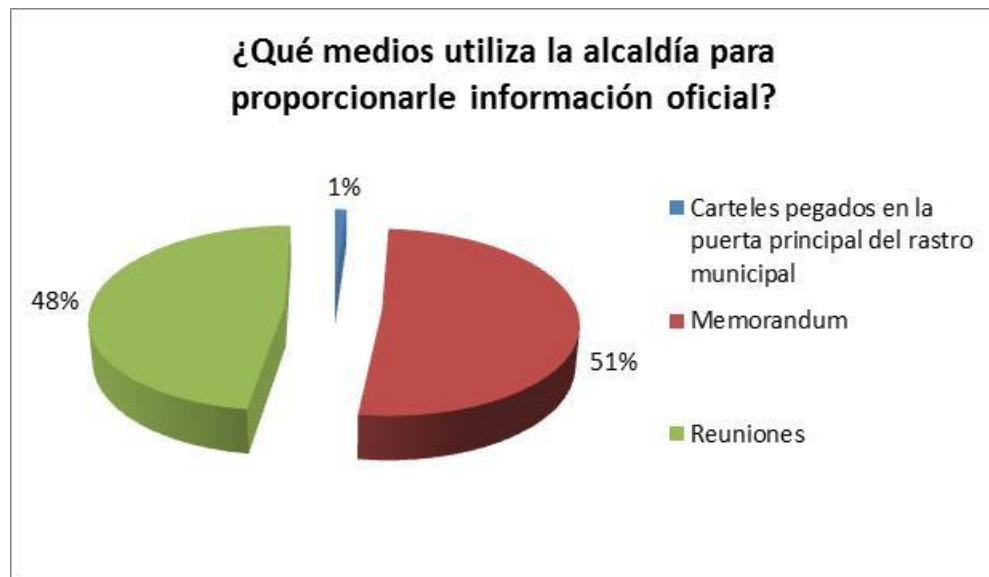


Interpretación: Se determinó que la comunicación que existe entre jefe inmediato y subalterno, 52% la considera muy buena y un 36% la considera excelente, esto refleja el grado de confianza y respeto que existe entre ambos para poder realizar su trabajo de mejor manera

**Pregunta No. 36:** ¿Qué medios utiliza la alcaldía para proporcionarle información oficial?

**Objetivo:** identificar los medios que utiliza la alcaldía para comunicar información oficial a sus colaboradores.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Carteles pegados en la puerta principal del rastro municipal	1	1%
Memorándum	46	51%
Reuniones	43	48%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

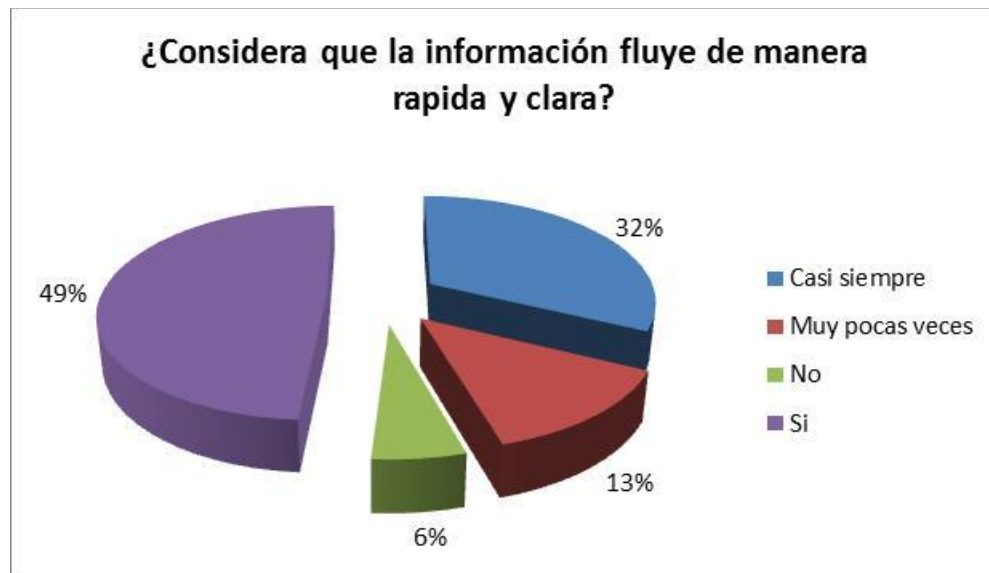


Interpretación: Se puede constatar que el medio más utilizado por la alcaldía para comunicar información oficial es el memorándum con un 51% y en segundo lugar las reuniones con un 48%, dependiendo del área a la que se requiere comunicar la información así es el método que se utiliza.

**Pregunta No. 37:** ¿Considera que fluye de manera rápida y clara la comunicación al interior de la alcaldía?

**Objetivo:** evaluar si la información que circula dentro de la alcaldía circula de manera rápida y clara.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	29	32%
Muy pocas veces	12	13%
No	5	6%
Si	44	49%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica muestra que el 49% considera que, si y un 32% considera que casi siempre, lo que demuestra que a nivel general la información que circula dentro de la alcaldía fluye de manera rápida y clara en la mayoría de los casos, siempre dejando la oportunidad de mejorar para hacer más efectivo el proceso.

**Pregunta No. 38:** ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?

**Objetivo:** verificar que los cambios dentro de la alcaldía se están comunicando de manera oportuna.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	32	36%
Muy pocas veces	18	20%
No	15	17%
Si	25	28%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

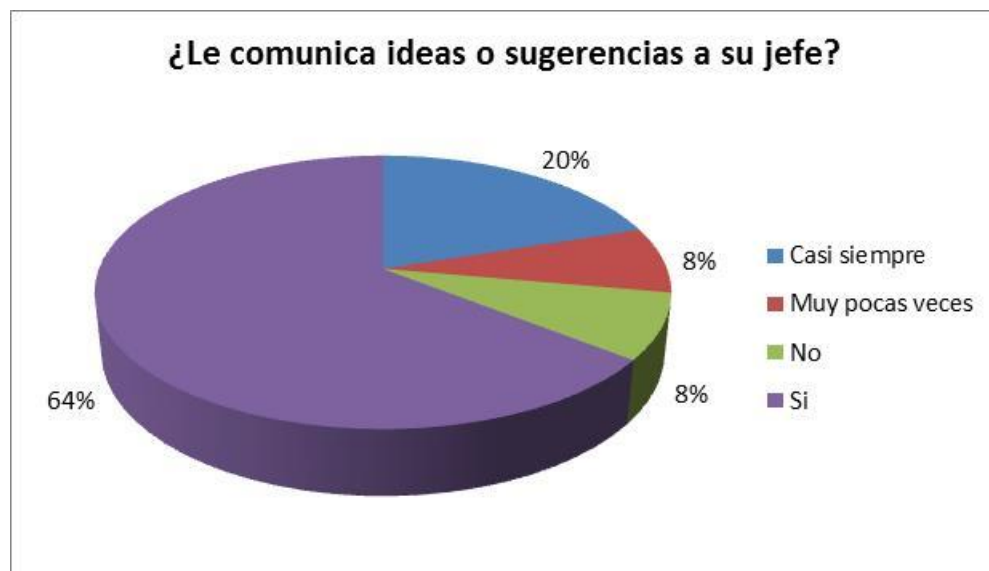


Interpretación: La gráfica muestra que un 36% dice que casi siempre y un 28% dice que sí, lo que demuestra que los cambios se comunican oportunamente pero no a todo el personal, lo cual muestra un punto a mejorar dentro de la comunicación que existe dentro de la alcaldía de Juayúa.

**Pregunta No. 39:** ¿Le comunica ideas o sugerencias a su jefe con respecto al trabajo que desempeña?

**Objetivo:** Verificar si la comunicación entre jefe y subalterno es buena.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	18	20%
Muy pocas veces	7	8%
No	7	8%
Si	58	64%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



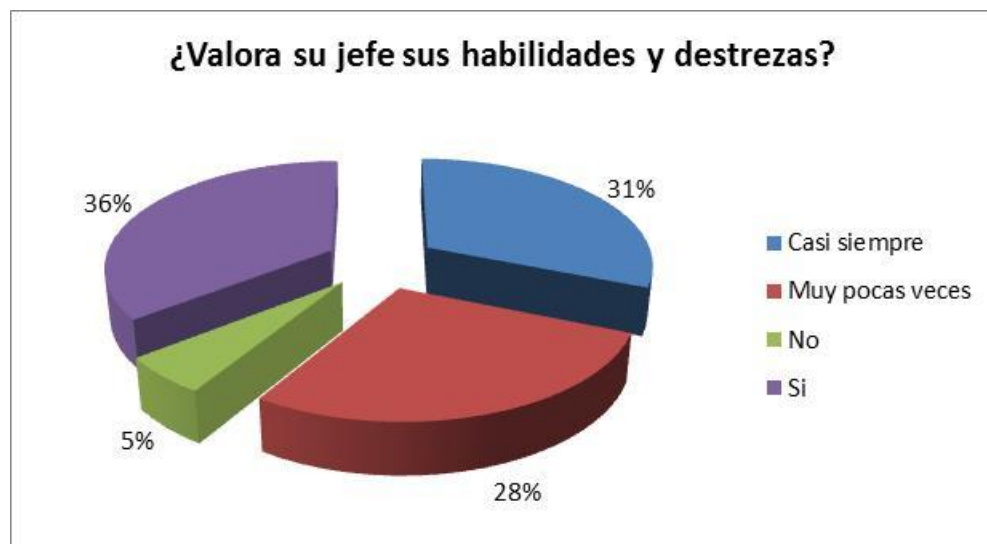
Interpretación: La gráfica muestra que la comunicación entre jefes y subalternos es buena, ya que un 64% manifestó que si y un 20% que casi siempre, por lo que a nivel general la comunicación es buena y es congruente con la confianza que se tiene entre jefe y subalterno de la pregunta 36.



**Pregunta No. 40:** ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** identificar si las jefaturas valoran las habilidades que demuestran sus colaboradores.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	28	31%
Muy pocas veces	25	28%
No	5	6%
Si	32	36%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica muestra que el 36% dice que sí, seguido de un 31% que dice casi siempre, lo cual indica que a nivel general los jefes reconocen las habilidades y destrezas que muestran sus empleados, pero se debe trabajar mucho en mejorar para que el otro 36% tenga una mejor valoración de este tema.

**Pregunta No. 41:** ¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?

**Objetivo:** identificar si existe un compromiso de las jefaturas con las actividades que realizan sus colaboradores.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	22	24%
Muy pocas veces	29	32%
No	11	12%
Si	28	31%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

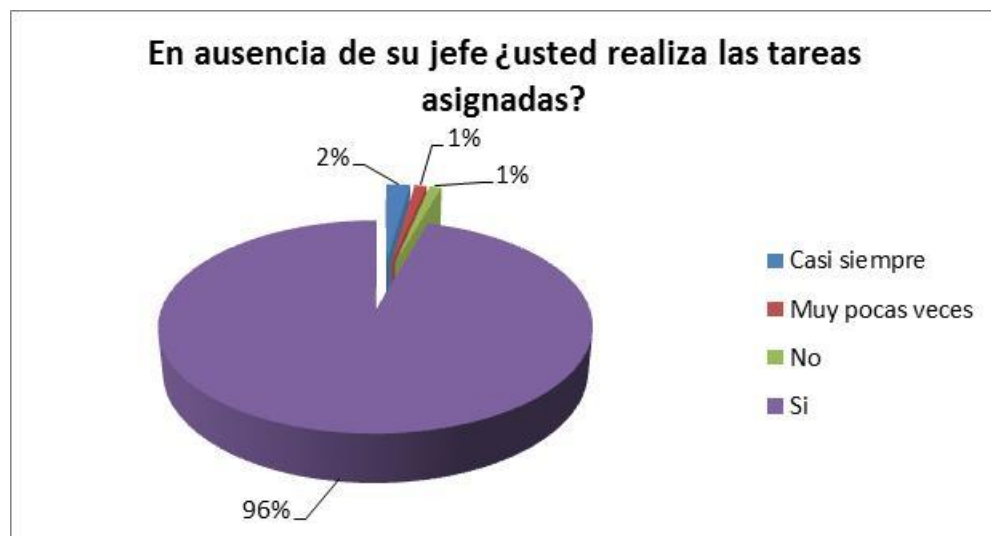


Interpretación: Se pudo constatar que el 31% considera que si y un 24% casi siempre, pero esto muestra que hay un 54% que considera que sus jefes, no se involucran o se involucran muy pocas veces, esto le permitirá a la alcaldía tener una oportunidad de mejora única para lograr un mayor involucramiento de sus jefaturas en las actividades que realizan los empleados.

**Pregunta No. 42:** En ausencia de su jefe, ¿Usted realiza las tareas asignadas?

**Objetivo:** verificar el grado de responsabilidad y compromiso que los empleados tienen con su trabajo cuando no están sus jefes.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Casi siempre	2	2%
Muy pocas veces	1	1%
No	1	1%
Si	86	96%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se verifico que el 96% de los encuestados dice realizar sus actividades en ausencia de sus jefes, lo cual muestra un alto grado de responsabilidad y compromiso con su trabajo y la institución.

**Pregunta No. 43:** ¿La institución le proporciona herramientas de trabajo necesarias para realizar sus tareas?

**Objetivo:** verificar si el personal cuenta con los materiales necesarios para realizar sus tareas.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	5	6%
Si	85	94%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: La gráfica muestra que al 94% de los empleados la alcaldía le proporciona las herramientas necesarias para laborar, lo cual genera una mayor productividad en las tareas que se realizan dentro de la institución.

**Pregunta No. 44:** ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

**Objetivo:** Constatar que la alcaldía cuente con áreas adecuadas para realizar las actividades laborales.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	9	10%
Si	81	90%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se pudo constatar que el 90% de los encuestados considera que el espacio físico con cuentan en sus áreas de trabajo le permite desarrollar cómodamente su trabajo, lo que muestra que las instalaciones de la alcaldía cumplen con los requisitos básicos para que sus empleados se sientan satisfechos.

**Pregunta No. 45:** ¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada?

**Objetivo:** revisar si la iluminación en las áreas de trabajo es la adecuada.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	9	10%
Si	81	90%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

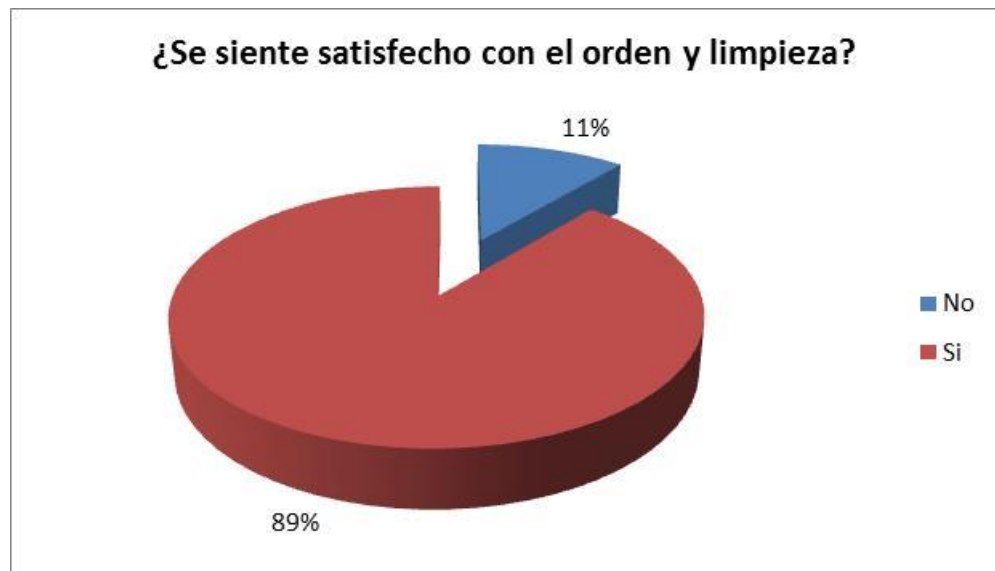


Interpretación: La gráfica muestra que un 90% de los encuestados considera que su área de trabajo cuenta con una iluminación adecuada, lo que les permite desarrollar con mayor facilidad sus actividades.

**Pregunta No. 46:** ¿Se siente satisfecho con el orden y limpieza en la alcaldía?

**Objetivo:** verificar si el personal se siente satisfecho con el orden y limpieza que hay dentro de la Alcaldía de Juayúa

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	10	11%
Si	80	89%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Se logró observar que el 89% de los encuestados está satisfecho con el orden y limpieza que hay dentro de la alcaldía de Juayúa, este orden permite tener menos contaminación y formación de plagas, lo cual ayuda a que la población pueda trabajar dentro de un ambiente libre de contaminación.

# ANEXO 2

**ENTREVISTAS OBTENIDAS DE LOS JEFES DE LOS  
DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**





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



**ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

**Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.**

**1. ¿Cuál es su cargo dentro de la alcaldía?**

- Alcalde Municipal
- Jefe de la Unidad Tributaria Municipal y encargado de Informática
- Jefe del Registro del Estado Familiar
- Jefe de la Unidad de Turismo Municipal
- Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contratos Institucional
- Jefe dpto. Tesorería: Jefa del departamento de Tesorería
- Jefe dpto. Contabilidad: Contador municipal
- Supervisor de personal de seguridad
- Encargada de la Unidad de Gestión Documental y Archivo. Antes se llamaba Archivo.
- Auditora Interna de la Alcaldía
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia
- Jefe de la Unidad de la Mujer
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal
- Encargado de la Unidad de Inserción Productiva
- Jefe de la Unidad de Servicios
- Jefe de la Unidad de Proyectos
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica
- Encargado de Promoción Social
- Jefe de departamento de Recursos Humanos

## **2. ¿Cuántos años tiene de laborar para la alcaldía?**

- Alcalde Municipal: 12 años
- Jefe Unidad Tributaria Municipal (U.T.M.): 22 años
- Jefe del Registro del Estado Familiar: 32 años
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: 14 años
- Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contratos Institucional (U.A.C.I.): 2 años.
- Jefe dpto. Tesorería: 15 años
- Jefe dpto. Contabilidad: 18 años
- Jefe dpto. Seguridad: 2 años exactamente
- Jefe de la Unidad de Gestión Documental y Archivo (U.G.D.A.): 6 meses
- Auditoria Interna: 15 años
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: 3 años
- Jefe de la Unidad de la Mujer: 2 años
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: 12 años
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: 2 años
- Jefe de la Unidad de Servicios: 3 años
- Jefe de la Unidad de Proyectos: 2 años
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: 11 años
- Encargado de Promoción Social: 2 años
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: 2 años

## **3. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer en su cargo actual?**

- Alcalde Municipal: 8 años
- Jefe U.T.M.: 3 años
- Jefe del Registro del Estado Familiar: 7 años
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: 5 años
- Jefe U.A.C.I.: 2 años.
- Jefe dpto. Tesorería: 6 años
- Jefe dpto. Contabilidad: 11 meses
- Jefe dpto. Seguridad: exactamente 1 año
- Jefe U.G.D.A.: 6 meses
- Auditoria Interna: 15 años
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: 3 años
- Jefe de la Unidad de la Mujer: 2 años

- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: 10 años
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: 2 años
- Jefe de la Unidad de Servicios: 1 año
- Jefe de la Unidad de Proyectos: 2 años
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: 9 años
- Encargado de Promoción Social: 2 años
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: 2 años

#### **4. ¿Conoce la misión y la visión de la Alcaldía?**

- Alcalde Municipal: Si
- Jefe U.T.M.: No
- Jefe del Registro del Estado Familiar: No
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: No
- Jefe U.A.C.I.: Si
- Jefe dpto. Tesorería: No
- Jefe dpto. Contabilidad: Si, la misión es brindar un buen servicio al cliente y la visión es buscar el desarrollo del municipio.
- Jefe dpto. Seguridad: Si, preparar a sus trabajadores para dar un mejor servicio y atención a la comunidad y de forma personal.
- Jefe U.G.D.A.: Si
- Auditoria Interna: Si
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: No
- Jefe de la Unidad de la Mujer: No.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si las conozco
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: No
- Encargado de Promoción Social: Si
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: No

#### **5. ¿Cree que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

- Alcalde Municipal: Si porque hay un buen ambiente de trabajo con armonía y de servicio a la comunidad.
- Jefe U.T.M.: Si

- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si
- Jefe U.A.C.I.: Si es un buen lugar.
- Jefe dpto. Tesorería: Si
- Jefe dpto. Contabilidad: Sí, es muy bueno.
- Jefe dpto. Seguridad: Si es una excelente empresa que satisface laborar en ella.
- Jefe U.G.D.A.: Si, existe un buen ambiente.
- Auditoria Interna: Si es un buen lugar para trabajar, el ambiente acá es muy bueno.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si es un buen lugar
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si es un buen lugar.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Si
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si es un buen lugar.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si, hay un buen ambiente de trabajo.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, ambiente tranquilo y trabajo en equipo.
- Encargado de Promoción Social: Si, es un buen lugar.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si

**6. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?**

- Alcalde Municipal: Si, de hecho, existen dos sindicatos.
- Jefe U.T.M.: No
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si, existe un ambiente de libertad.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, aquí se decide que actividades se llevaran a cabo ya que es más social y de promoción. No se hacen actividades repetitivas. Existe autonomía en las unidades lo cual permite decidir cómo realizar las actividades.
- Jefe U.A.C.I.: Si se permite sugerir cambios en las tareas. Se toman en cuenta la opinión de los empleados.
- Jefe dpto. Tesorería: No
- Jefe dpto. Contabilidad: No, es limitado

- Jefe dpto. Seguridad: Pues la verdad considero que si, puesto que yo soy una persona que goza de ello, y tengo personas muy cercanas que alcanzaran sus metas.
- Jefe U.G.D.A.: Si hay oportunidad de sugerir cambios, pero existen dificultades que se toman en cuenta.
- Auditoria Interna: Si, en algunas áreas.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si hay armonía
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si es un buen lugar para trabajar. Hay bastante apertura para dar y recibir sugerencias.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si, ya que apoya el desarrollo, hay respeto, se practican muchos valores dentro de la alcaldía.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No, no hay un apoyo financiero para nuevos proyectos o ideas.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si, hay un ambiente de libertad.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si hay libertad de dar sugerencias por parte de los empleados, siempre dentro del marco de lo legal.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, las jefaturas aceptan opiniones y sugerencias.
- Encargado de Promoción Social: Si, existe ambiente de libertad.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si hay libertad para trabajar

**7. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?**

- Alcalde Municipal: Si más que todo en el área de oficina ya que en campo están separados por sus funciones.
- Jefe U.T.M.: No
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si existe.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, nos llevamos excelente.
- Jefe U.A.C.I.: Si existe un ambiente de compañerismo.
- Jefe dpto. Tesorería: No
- Jefe dpto. Contabilidad: No
- Jefe dpto. Seguridad: Como es común en toda empresa, no deja de haber personas que piensan diferente a ello, pero en lo que veo si existe compañerismo.
- Jefe U.G.D.A.: Si, existe ayuda por parte de otros compañeros.
- Auditoria Interna: No, es difícil trabajar en equipo

- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si hay compañerismo entre los empleados.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si, somos un buen equipo de trabajo en el cual todos nos respetamos y respetamos las opiniones de los demás.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Más o menos, por diferentes ideologías y formas de pensar.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si hay compañerismo
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si existe un ambiente de compañerismo entre nosotros.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, con la mayoría de empleados hay un buen ambiente.
- Encargado de Promoción Social: Si hay compañerismo.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si

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

- Alcalde Municipal: Si, existe
- Jefe U.T.M.: Si existe respeto mutuo entre los compañeros de trabajo.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si hay respeto mutuo.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, existe respeto mutuo dentro del trabajo y dentro de la Unidad de Turismo.
- Jefe U.A.C.I.: Sí hay respeto entre todos los compañeros de trabajo.
- Jefe dpto. Tesorería: Si
- Jefe dpto. Contabilidad: Si
- Jefe dpto. Seguridad: La verdad, creo que hay mucho respeto, exceptuando algunos casos.
- Jefe U.G.D.A.: Si, existe respeto mutuo entre todos los que laboramos aquí.
- Auditoria Interna: Si hay respeto.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si existe respeto
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si todos los compañeros nos respetamos.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si hay respeto mutuo entre todos.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Si
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si hay respeto entre todos.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si hay respeto entre los compañeros de trabajo.

- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, con la mayoría de empleados.
- Encargado de Promoción Social: Si existe respeto entre los compañeros de trabajo.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si existe respeto entre compañeros.

#### **9. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo dentro de la Alcaldía?**

- Alcalde Municipal: A través de grupos de trabajo dependiendo de lo que se tenga que hacer. También se programan capacitaciones para fomentar el trabajo en equipo.
- Jefe U.T.M.: Capacitaciones de trabajo en equipo, atención al cliente y manejo de conflictos.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: En base a capacitaciones de trabajo en equipo.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Con la parte administrativa no se trabaja en equipo. En el área de Promoción Social si se trabaja en equipo para realizar actividades sociales y culturales.
- Jefe U.A.C.I.: Por medio de capacitaciones, talleres, convivios.
- Jefe dpto. Tesorería: Si, con el trabajo en equipo a través de capacitaciones.
- Jefe dpto. Contabilidad: Si se fomenta por medio de capacitaciones
- Jefe dpto. Seguridad: De una forma muy eficiente ejemplo de ello es el personal que labora en recolección de desechos sólidos, son muy unidos.
- Jefe U.G.D.A.: Se hacen capacitaciones que fomentan el trabajo en equipo.
- Auditoria Interna: Si se fomenta brindando capacitaciones cada año para trabajo en equipo a todas las áreas.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Se imparten capacitaciones.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Por medio de capacitaciones de trabajo en equipo.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Se fomenta de buena manera ya que los jefes de las demás áreas colaboran al buen trabajo en equipo.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Se dan capacitaciones una vez al año.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Tratando de organizar grupos en áreas específicas para trabajar en equipo e ir rotando.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Se fomenta por medio de capacitaciones de trabajo en equipo y también nos toca trabajar de la mano con áreas se trata de mantener armonía.

- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Se hacen reuniones y capacitaciones de trabajo en equipo.
- Encargado de Promoción Social: Se fomenta por medio de capacitaciones.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Se imparten capacitaciones de trabajo en equipo.

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

- Alcalde Municipal: Si, se está revisando un escalafón para subir de puesto.
- Jefe U.T.M.: No, la Ley de la Carrera Administrativa limita, la estructura es pequeña.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si hay posibilidad
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, para entrar a la Unidad de Turismo debe ser idóneo para el área. Existen capacitaciones on-line en la parte de idiomas.
- Jefe U.A.C.I.: Si se puede aspirar a un puesto mejor.
- Jefe dpto. Tesorería: Si a través de la Ley de la Carrera Municipal
- Jefe dpto. Contabilidad: Si
- Jefe dpto. Seguridad: Existen todas las posibilidades desde el momento que la alcaldía proporciona los espacios para preparación académica.
- Jefe U.G.D.A.: Sí, pero se hace difícil
- Auditoria Interna: Si se tiene la capacidad y habilidad para ascenso, ya que cada tres años se cambia gobierno.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si pueden, pero deben de cumplir los requisitos para el puesto al que aspiran llegar.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si, depende de la capacidad de la persona y lo que exija el puesto.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si, ya que el alcalde apoya el desarrollo del empleado.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Sí, pero es difícil porque no se respeta el proceso legal.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si, según su experiencia y formación académica.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si, dependiendo del grado académico y de la experiencia laboral



- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, existen oportunidades de crecimiento.
- Encargado de Promoción Social: Si
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si pueden aspirar a un mejor puesto si reúnen los requisitos que este exige.

**11. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?**

- Alcalde Municipal: Si, a través de reuniones periódicos con empleados.
- Jefe U.T.M.: No
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si, acostumbran a comunicar sus ideas o sugerencias.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, se hace cada 3 meses por medio de reuniones ante el concejo para explicar sobre las actividades que se desarrollan o que se van a desarrollar.
- Jefe U.A.C.I.: Si
- Jefe dpto. Tesorería: Si
- Jefe dpto. Contabilidad: Si
- Jefe dpto. Seguridad: Por lo general siempre se puede ver a personas transmitiendo sus ideas para funcionar mejor.
- Jefe U.G.D.A.: Si, comunican sus ideas.
- Auditoría Interna: No se fomenta. Solamente con los aportes de ideas de los empleados.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Algunas veces sí.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Si, se solicita un reporte cada seis meses.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si comunican sugerencias.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Sí, es importante recibir ideas o sugerencias. Ayudan a hacer mejor nuestro trabajo.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, las jefaturas son bien accesibles.
- Encargado de Promoción Social: Si
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si

## 12. ¿Qué medidas lleva a cabo la alcaldía para mantener motivado a su personal?

- Alcalde Municipal: A parte de los incentivos salariales se les da canasta básica cada 3 meses, incentivo funerario, día del empleado municipal, incentivo económico, se hacen convivios para los empleados.
- Jefe U.T.M.: Charlas de tipo motivacional por iniciativa del sindicato.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Bonos, días libres y fiesta de fin de año.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: La motivación viene del trabajo del alcalde. También se celebran cumpleaños, se dota de uniformes y se da canasta básica a los empleados.
- Jefe U.A.C.I.: Se dan días de asueto y bonos.
- Jefe dpto. Tesorería: No se motiva al personal
- Jefe dpto. Contabilidad: Ninguno
- Jefe dpto. Seguridad: Una de las medidas es las capacitaciones a su personal, entre otras esta la entrega de canasta básica trimestral y bono en vacaciones.
- Jefe U.G.D.A.: Sí, tenemos el día del empleado municipal.
- Auditoria Interna: No existe se trataban de hacer convivios pues en la actualidad no se hace.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Se tiene el día del empleado municipal el cual es asueto, se entregan bonos a los empleados y canasta básica.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Se dan días compensatorios y pago de bonos.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Se celebran los cumpleaños entre compañeros, se celebra el día del empleado municipal y también hay bonos.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Convivios propios de empleados
- Jefe de la Unidad de Servicios: Entrega de uniformes una vez al año y día del empleado municipal
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Se da asueto por el día del empleado municipal y se dan bonos a los empleados.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: A través de contrato colectivo se adquirió bono, canasta básica y asuetos.
- Encargado de Promoción Social: Se celebra el día del empleado municipal, se celebran los cumpleaños del mes y se reciben incentivos económicos.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Se da canasta básica a los empleados, se dan uniformes, botas y capa para la lluvia.

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

- Alcalde Municipal: Se estimula por medio de la celebración del día del empleado municipal, así como también las bonificaciones.
- Jefe U.T.M.: No existe
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Ninguno
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Se celebra el día del empleado municipal en el que se recibe dinero y también se piden unidades para salir de paseo.
- Jefe U.A.C.I.: Pago de horas extras.
- Jefe dpto. Tesorería: El empleado no recibe estímulos por el desempeño de su trabajo.
- Jefe dpto. Contabilidad: No se recibe ningún estímulo
- Jefe dpto. Seguridad: Uno de los estímulos es la estabilidad laboral, y sus bonos y canasta básica cada tres meses.
- Jefe U.G.D.A.: Se reciben estímulos monetarios y no monetarios. En reuniones se reconoce el desempeño de los empleados.
- Auditoria Interna: No se recibe ningún estímulo por el desempeño del trabajo.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Pago de horas extras o días compensatorios.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Recibe bonos, uniformes, días compensatorios.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Hay bonos y canasta básica para los empleados.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Se celebra el día del empleado municipal y bonos.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Tiempo compensatorio.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Bonos y pago de horas extras.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Canasta básica, se pagan algunas veces las horas extras.
- Encargado de Promoción Social: Pago de horas extras o días compensatorios.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Días compensatorios y bonificaciones.

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

- Alcalde Municipal: Si mantiene motivado al personal y el empleado se siente bien.
- Jefe U.T.M.: No existe
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si ya que motiva para realizar o desempeñar su trabajo. Se felicita al empleado cuando realiza bien su trabajo.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, ya que sin incentivos no camina nadie. Es importante la comunicación con el alcalde, verse como compañeros y no como subalternos.
- Jefe U.A.C.I.: Si ya que es motivación para los empleados.
- Jefe dpto. Tesorería: Si, indirectamente dicen que se hace bien su trabajo.
- Jefe dpto. Contabilidad: Si, se motiva al empleado a trabajar mejor
- Jefe dpto. Seguridad: Puede ser importante este tipo de incentivo, aunque no para todos puesto que el ambiente laboral lo generan más componentes.
- Jefe U.G.D.A.: Si, ambos son importantes.
- Auditoria Interna: Si son importantes. Muchas veces hacen horas extras que sean remuneradas.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si son importantes.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si, son importantes para todo empleado que se reconozca su labor.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Creo que es importante para un mejor desempeño y también un mejor ambiente laboral.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Si, en especial el económico por las necesidades de cada uno.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si son importantes
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si son importantes, ayudan a la motivación del empleado.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, se considera como ingreso adicional.
- Encargado de Promoción Social: Si ambos son importantes.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si, ambos son importantes para mantener motivado al personal.

**15. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

- Alcalde Municipal: Falta aire acondicionado, espacio de la alcaldía es pequeño, ruido de ventas móviles.
- Jefe U.T.M.: Diferencias ideológicas y factor político.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Espacio reducido y falta de ventilación.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: En los factores internos existe burocracia en Contabilidad, Tesorería y UACI para conseguir fondos, lo cual hace difícil para realizar los eventos. Se tienen que hacer gestiones con diferentes instituciones para conseguir donaciones.
- Jefe U.A.C.I.: Mucho calor, malos olores, no tienen su propio servicio sanitario, el ruido cuando hay eventos.
- Jefe dpto. Tesorería: Factores externos, los ruidos
- Jefe dpto. Contabilidad: El ruido exterior
- Jefe dpto. Seguridad: En ocasiones incapacidades, falta de voluntad de parte de los trabajadores y en ocasiones la falta de comunicación de los patronos al trabajador.
- Jefe U.G.D.A.: Falta de compromiso en el trabajo afecta en el servicio que se le presta al público.
- Auditoria Interna: Las personas a las que se les solicita información no la envían a tiempo o no la envían.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: El ruido
- Jefe de la Unidad de la Mujer: El ruido y la falta de ventilación adecuada.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: El ruido externo.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Ruido
- Jefe de la Unidad de Servicios: Falta de equipo adecuado en algunas áreas.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: El ruido cuando se desarrollan eventos y el calor.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: De momento no tengo ninguno.
- Encargado de Promoción Social: No hay factores que afecten mi desempeño.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: El espacio en la alcaldía es reducido, el ruido exterior y falta de aire acondicionado.

## 16. ¿Realizan una evaluación de desempeño dentro de la alcaldía?

- Alcalde Municipal: Si, solo que las hace el Estado a través de la Corte de Cuentas por medio de las auditorias.
- Jefe U.T.M.: No
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si, hace tres años realizaron la última, pero a veces la hacen y a veces no.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si, cada año ya que el área de turismo es cambiante y se ha buscado integrarse a nivel de Centroamérica. La evaluación la realiza auditoria interna o la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, la cual se compone de un empleado de campo, un administrativo y un miembro del concejo municipal con sus respectivos suplentes.
- Jefe U.A.C.I.: No se realiza evaluación del desempeño.
- Jefe dpto. Tesorería: No
- Jefe dpto. Contabilidad: Si
- Jefe dpto. Seguridad: Por lo general a nivel de concejo y de supervisión.
- Jefe U.G.D.A.: Si, por medio de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
- Auditoria Interna: Se realizó una vez en el 2014. Se tiene el manual de evaluación del desempeño en la cual indica que debe de hacerse una o dos veces en el año.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si, se evalúa el trabajo que se realiza.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No existe
- Jefe de la Unidad de Servicios: No
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si, se tienen que rendir informe al alcalde y a los concejales del trabajo realizado.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: No, pero se ha solicitado.
- Encargado de Promoción Social: Se presenta un plan trabajo por el cual se evalúa.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si, se realiza evaluación del desempeño.

**17. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la alcaldía?**

- Alcalde Municipal: Por ser poco personal no le ven necesidad.
- Jefe U.T.M.: Se está contemplando dentro del nuevo contrato colectivo.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: El área responsable no la ha establecido.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: No existe evaluación del clima organizacional. La única fue hace 2 años al inicio de la administración actual.
- Jefe U.A.C.I.: Desconozco porque no la realizan.
- Jefe dpto. Tesorería: Por los sindicatos
- Jefe dpto. Contabilidad: Nadie ha propuesto que se evalúe el ambiente laboral
- Jefe dpto. Seguridad: Desconozco porque no se ha implementado
- Jefe U.G.D.A.: Según me han comentado no se implementa en la Alcaldía.
- Auditoria Interna: No
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: No sé por qué no la realizan.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: No se ha realizado este tipo de evaluación. No se las razones.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Desconozco las razones pero debería de hacerse.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Falta de interés de los administradores.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Falta de creatividad es decir que nadie lo ha propuesto.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Desconozco porque no se hace.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Porque al personal no les gusta cuando son de años de laborar.
- Encargado de Promoción Social: No, desconozco las razones.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Se ha propuesto realizar evaluación de clima organizacional.

**18. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal? y ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?**

- Alcalde Municipal: A través de encuestas y entrevistas.
- Jefe U.T.M.: Con canasta básica cada 3 meses cierto grupo de empleados de un sindicato.

- Jefe del Registro del Estado Familiar: A través de una encuesta y entrevista hace 3 años y se calificó.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: No existe evaluación de desempeño. En navidad se nombraba al empleado del año y que recibía una remuneración económica de \$200.00 con la que se premiaba el desempeño.
- Jefe U.A.C.I.: Según el rendimiento en el trabajo. No hay incentivos. Antes si se pagan horas extras.
- Jefe dpto. Tesorería: No existen
- Jefe dpto. Contabilidad: La evaluación de desempeño del personal se realiza por medio de entrevistas y cuestionario. No hay incentivos.
- Jefe dpto. Seguridad: A través de los encargados de área. Por lo general los incentivos que se les proporcionan estabilidad y descanso.
- Jefe U.G.D.A.: Se rinden informes e inspecciones visuales. Se dotan de uniformes, capas y botas para la época lluviosa.
- Auditoria Interna: No se realiza evaluación del desempeño desde el 2014. Incentivos por ser empleado eficiente no hay.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Evalúan según el trabajo que se ha venido realizando. Incentivos no hay.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Se evalúa por medio de reuniones con el alcalde y el concejo municipal, por el trabajo que se ha venido realizando. No hay incentivos.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Por medio de reuniones con el alcalde y concejo municipal. No hay incentivos.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No existen
- Jefe de la Unidad de Servicios: No lo hacen. No hay incentivos.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Se evalúa según los logros obtenidos en el desarrollo del trabajo. No hay incentivos.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: No hay
- Encargado de Promoción Social: Por medio de reuniones personalizadas cuando se falla en algo. Hasta el momento no hay incentivos.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Se evalúa solo a nivel de jefaturas por medio del trabajo que realizan en sus áreas. Se entregan informes al alcalde y concejo municipal. No hay incentivos.



### **19. ¿Quién realiza las evaluaciones?**

- Alcalde Municipal: ISDEM, Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas.
- Jefe U.T.M.: Nadie, ya que no se realizan evaluaciones
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Recursos humanos
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Las realiza Auditoria Interna o la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
- Jefe U.A.C.I.: Nadie realiza evaluaciones.
- Jefe dpto. Tesorería: No hay nadie
- Jefe dpto. Contabilidad: La comisión de la carrera administrativa
- Jefe dpto. Seguridad: El concejo municipal a través de los encargados de área.
- Jefe U.G.D.A.: El secretario municipal y representantes de la comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
- Auditoria Interna: En aquella oportunidad la evaluación fue realizada por el jefe inmediato de cada área, en la cual evaluó a sus colaboradores.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: El alcalde y el concejo municipal.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Alcalde y concejo municipal.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Alcalde y concejo municipal
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No hay quien realice las evaluaciones.
- Jefe de la Unidad de Servicios: No se realizan evaluaciones.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Alcalde y concejales
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: No existen
- Encargado de Promoción Social: Alcaldes y concejales.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Alcalde y concejo municipal.

### **20. ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el personal?**

- Alcalde Municipal: Entrevista
- Jefe U.T.M.: No existe ningún método.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Encuesta y entrevista
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Escrita, verbal y autoevaluación.
- Jefe U.A.C.I.: No hay método porque no hay evaluación.
- Jefe dpto. Tesorería: No hay método
- Jefe dpto. Contabilidad: Entrevista y cuestionario.
- Jefe dpto. Seguridad: Informe y reporte de lo que hacen a diario

- Jefe U.G.D.A.: Desconozco si hay un método.
- Auditoria Interna: Evaluación Jefe – Empleado.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Por medio de reuniones
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Reuniones
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Reuniones
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No hay métodos.
- Jefe de la Unidad de Servicios: No se realizan evaluaciones.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Por medio de reuniones.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: No existen
- Encargado de Promoción Social: Por reuniones.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Reuniones e informes

**21. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Alcaldía ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?**

- Alcalde Municipal: Si son satisfactorias
- Jefe U.T.M.: Si de manera regular por limitante de recursos.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si existe un buen ambiente. Hay armonía.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si se cuenta con un área adecuada y herramientas de trabajo que permiten organizar recorridos a los turistas.
- Jefe U.A.C.I.: Si son satisfactorias
- Jefe dpto. Tesorería: No ya que repercuten negativamente en el desempeño laboral y en la salud.
- Jefe dpto. Contabilidad: Condiciones ambientales si existen, pero psicológicas se deberían mejorar.
- Jefe dpto. Seguridad: A mi forma de ver si, primero no existe acoso laboral todo se realiza de forma pasiva.
- Jefe U.G.D.A.: Si, son satisfactorias.
- Auditoria Interna: Si existen buenas condiciones, pero podría mejorarse entregándosele mejor equipo de trabajo a los empleados.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si son satisfactorias
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Sí, pero pueden mejorarse.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si, pero se podría mejorar

- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: En lo material sí, pero en la parte motivacional no.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si son satisfactorias.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si son buenas.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, se trata al personal de manera de mantener una armonía.
- Encargado de Promoción Social: Si son satisfactorias.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Sí, son satisfactorias, pero podría mejorarse

**22. ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?**

- Alcalde Municipal: Si hay un expediente por cada empleado con el respectivo reglamento.
- Jefe U.T.M.: Si lo maneja auditoria y jefe de personal.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si existe, lo posee recursos humanos.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Existe el manual y plan de trabajo.
- Jefe U.A.C.I.: Si, lo maneja auditoria interna
- Jefe dpto. Tesorería: Si existe manual de normas internas
- Jefe dpto. Contabilidad: Si el manual de control de puestos y plazas que lo posee recursos humanos.
- Jefe dpto. Seguridad: En dicha área si existe una persona asignada.
- Jefe U.G.D.A.: Si, el manual descriptor de puestos que lo posee Recursos Humanos.
- Auditoria Interna: Si existen y están en el departamento de recurso humano los manuales de organización de funciones y manual descriptor de puestos.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si, ese documento lo posee la Unidad de Recursos Humanos.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Si, en Recursos Humanos esta ese documento.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si hay un descriptor de puestos en el área de recursos humanos.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Existe en el área de recursos humanos.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si se cuenta con un expediente por cada empleado.

- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si, el manual descriptor de puestos que lo poseen en Recursos Humanos.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, en el área de Recursos Humanos.
- Encargado de Promoción Social: Dicho documento lo tiene la Unidad de Acceso a la Información Pública.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si se cuenta con manual de descriptor de puestos.

**23. ¿Le brindan todos los beneficios de ley a su personal?**

- Alcalde Municipal: Si todos los beneficios de ley
- Jefe U.T.M.: Si
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si se le brindan todos los beneficios de ley.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Sí, todos los beneficios de ley.
- Jefe U.A.C.I.: Si, se brindan todos los beneficios de ley.
- Jefe dpto. Tesorería: Si
- Jefe dpto. Contabilidad: Si, todos los de ley
- Jefe dpto. Seguridad: Creo que en lo que es en esta área es de acuerdo a la capacidad económica de la alcaldía.
- Jefe U.G.D.A.: Si se brindan todos los beneficios de ley.
- Auditoria Interna: Si, se cuentan con todos los beneficios que ofrece la ley.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Sí, todos
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si se tienen todos los beneficios.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Si, se brindan todos los beneficios de ley.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si se tienen todos los beneficios de ley.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si se brindan todos los beneficios de ley.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, se brindan todos los beneficios de ley a su personal.
- Encargado de Promoción Social: Si se brindan todos los beneficios de ley.
- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si, todos los de ley.

**24. ¿Le dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?**

- Alcalde Municipal: Si se les brinda canasta básica, ayuda económica a la familia por fallecimiento del personal, bono por día del empleado municipal.

- Jefe U.T.M.: No existen
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si, AGEPYM. Canasta básica a los empleados y uniformes.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Adicionales se brindan canastas básicas, seguro de vida, seguro por gastos funerarios y próximamente la prestación de anteojos para los empleados.
- Jefe U.A.C.I.: Canasta básica dependiendo del salario, bonos, y uniformes.
- Jefe dpto. Tesorería: No se nos brinda beneficios adicionales a los de ley.
- Jefe dpto. Contabilidad: Si (AGEPYM), canasta básica, bonificaciones y uniformes.
- Jefe dpto. Seguridad: A mi forma de ver: permisos, diversión, servicios fúnebres que consiste en ayuda económica en caso de muerte de familiar.
- Jefe U.G.D.A.: Si, el pago de horas extras, bonos, canasta básica a los empleados que ganan menos de \$500.00
- Auditoria Interna: Se les da canasta básica mensual a los empleados con salarios menores a \$500.00, becas a los hijos de los empleados, uniformes, para la época lluvia se doto al personal de botas y capa y los bonos.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Canasta básica, botas y capa para la lluvia, y ayuda para los gastos funerarios en caso de muerte de un familiar.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Bonificaciones, uniformes, canasta básica, ayuda económica en caso de muerte de un familiar.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si se brindan bonos y se dan canasta básica a las personas que ganan menos de \$500.00.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: No, hasta el momento no lo hacen.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Ayuda económica en el caso de fallecimiento de un familiar cercano, canasta básica a los empleados, día del empleado municipal y seguro de vida.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Se hace entrega de uniformes a los empleados, seguro por perdida de un familiar, canasta básica a los empleados, bonos.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: AGEPYM, bono por \$600.00 por muerte de familiar en primer grado
- Encargado de Promoción Social: Si, Seguros de vida, paseos, uniformes cada 6 meses.

- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Ayuda económica en caso de muerte de un familiar, pago de bonos, uniformes, becas para los hijos de los empleados.

**25. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventario, rotación, ausentismo, expediente del personal, sanciones?**

- Alcalde Municipal: Si, en el área de recursos humanos
- Jefe U.T.M.: Existe registro de personal en el departamento de recursos humanos.
- Jefe del Registro del Estado Familiar: Si, Recursos Humanos tiene a cargo esos controles.
- Jefe Unidad de Turismo Municipal: Si en Recursos Humanos se informan todo sobre capacitaciones, actualizaciones de hoja de vida.
- Jefe U.A.C.I.: Si, lo maneja Recursos Humanos.
- Jefe dpto. Tesorería: Si, recursos humanos
- Jefe dpto. Contabilidad: Si existe en el área de recursos humanos
- Jefe dpto. Seguridad: De hecho, existe un documento en que es el espejo de cada uno de los y las trabajadores y trabajadoras.
- Jefe U.G.D.A.: Si, ese control lo llevan en Recursos Humanos.
- Auditoria Interna: Si se cuenta con la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal que ve la parte de las sanciones en conjunto con el departamento de Recursos Humanos.
- Jefe de la Unidad de la Niñez y de la Adolescencia: Si, recursos humanos lleva un registro de todo eso.
- Jefe de la Unidad de la Mujer: Ese registro lo tiene Recursos Humanos.
- Jefe de la Unidad Ambiental Municipal: Si existe en el área de Recursos Humanos.
- Jefe de la Unidad de Inserción Productiva: Recursos Humanos tiene ese control.
- Jefe de la Unidad de Servicios: Si, en la Unidad de Recursos Humanos.
- Jefe de la Unidad de Proyectos: Si, ese registro lo tiene Recursos Humanos.
- Jefe del Proyecto Aula Fundación Telefónica: Si, ese control lo tiene Recursos Humanos.
- Encargado de Promoción Social: Si, esos registros están a cargo de Recursos Humanos.

- Jefe de departamento de Recursos Humanos: Si, se tiene registro por cada empleado que trabaja en la alcaldía.

# ANEXO 3

**GUIA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LAS DIFERENTES VISITAS  
REALIZADAS A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA**





**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Guía de observación relacionada con el Clima Organizacional**



**Objetivo:** Brindar una guía que permita recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa y en base a los resultados crear una propuesta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### I. DATOS GENERALES

Fecha: 22 de septiembre de 2017.

Área a observar: Oficinas de la Alcaldía Municipal de Juayúa

No.	Situación	Si	No	Observaciones
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	No se encuentran visibles.
2	Organigrama	X		El que se encuentra esta desactualizado. Esta confuso
3	Sillas y mobiliario en buen estado	X		
4	Orden y limpieza en el lugar de trabajo	X		
5	Iluminación en los puestos de trabajo		X	Iluminación no es adecuada. Hay partes oscuras
6	Temperatura al interior de la Alcaldía		X	No hay aire acondicionado ni ventiladores.
7	Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.)	X		
8	Buen estado de los servicios sanitarios	X		
9	Señalización de emergencia	X		Falta mapa de riesgos. Hay muchos obstáculos para salir en caso de emergencia.
10	Espacio entre escritorios		X	Son reducidos.
11	Herramientas de trabajo en buen estado	X		
12	Ambiente de trabajo	X		
13	Relaciones entre los empleados	X		
14	Relaciones con los usuarios			No se observo



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Guía de observación relacionada con el Clima Organizacional**



**Objetivo:** Brindar una guía que permita recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa y en base a los resultados crear una propuesta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### I. DATOS GENERALES

Fecha: 13 de octubre de 2017

Área a observar: Aseo Público, Mantenimiento.

No.	Situación	Si	No	Observaciones
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Sillas y mobiliario en buen estado		X	
4	Orden y limpieza en el lugar de trabajo		X	Hay malos olores debido a que ahí estacionan los camiones recolectores de basura así como basura para ser reciclada.
5	Iluminación en los puestos de trabajo		X	Iluminación no es adecuada.
6	Temperatura al interior del área de mantenimiento		X	
7	Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.)	X		Hay muchas herramientas que no se utilizan.
8	Buen estado de los servicios sanitarios			No se pudo observar.
9	Señalización de emergencia		X	Falta mapa de riesgos.
10	Espacio entre escritorios		X	N/A
11	Herramientas de trabajo en buen estado	X		
12	Ambiente de trabajo	X		
13	Relaciones entre los empleados	X		
14	Relaciones con los usuarios			No se observó



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Guía de observación relacionada con el Clima Organizacional**



**Objetivo:** Brindar una guía que permita recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa y en base a los resultados crear una propuesta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### I. DATOS GENERALES

Fecha: 13 de octubre de 2017.

Área a observar: Casa Comunal San José La Majada

No.	Situación	Si	No	Observaciones
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Sillas y mobiliario en buen estado		X	
4	Orden y limpieza en el lugar de trabajo	X		
5	Iluminación en los puestos de trabajo		X	Iluminación no es adecuada.
6	Temperatura al interior de la casa comunal		X	No hay aire acondicionado ni ventiladores.
7	Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.)		X	
8	Buen estado de los servicios sanitarios			No se observó.
9	Señalización de emergencia		X	
10	Espacio entre escritorios		X	
11	Herramientas de trabajo en buen estado	X		
12	Ambiente de trabajo	X		
13	Relaciones entre los empleados	X		
14	Relaciones con los usuarios			No se observo



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Guía de observación relacionada con el Clima Organizacional**



**Objetivo:** Brindar una guía que permita recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa y en base a los resultados crear una propuesta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### I. DATOS GENERALES

Fecha: 13 de octubre de 2017.

Área a observar: Oficina de Turismo

No.	Situación	Si	No	Observaciones
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Sillas y mobiliario en buen estado	X		
4	Orden y limpieza en el lugar de trabajo	X		
5	Iluminación en los puestos de trabajo		X	Iluminación no es adecuada.
6	Temperatura al interior de la oficina de turismo		X	No hay aire acondicionado ni ventiladores.
7	Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.)		X	No había en exceso.
8	Buen estado de los servicios sanitarios	X		Utilizan los de la alcaldía.
9	Señalización de emergencia		X	Falta mapa de riesgos.
10	Espacio entre escritorios		X	Espacio reducido.
11	Herramientas de trabajo en buen estado	X		
12	Ambiente de trabajo	X		
13	Relaciones entre los empleados	X		
14	Relaciones con los usuarios	X		



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Guía de observación relacionada con el Clima**  
**Organizacional**



**Objetivo:** Brindar una guía que permita recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Juayúa y en base a los resultados crear una propuesta que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### I. DATOS GENERALES

Fecha: 23 de octubre de 2017.

Área a observar: Mercado Municipal

No.	Situación	Si	No	Observaciones
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Sillas y mobiliario en buen estado	X		
4	Orden y limpieza en el lugar de trabajo	X		
5	Iluminación en los puestos de trabajo		X	Iluminación no es adecuada.
6	Temperatura al interior del mercado		X	
7	Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.)		X	
8	Buen estado de los servicios sanitarios	X		
9	Señalización de emergencia		X	
10	Espacio entre escritorios		X	
11	Herramientas de trabajo en buen estado	X		
12	Ambiente de trabajo	X		
13	Relaciones entre los empleados	X		
14	Relaciones con los usuarios			No se observó

# ANEXO 4

**RESULTADOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE  
SONSONATE.**

## Resultados generales del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa

Para realizar la medición del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa, se utilizó la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\Sigma\chi}{(F)(N)}$$

C.O. = Clima Organizacional

$\Sigma\chi$  = Sumatoria del puntaje acumulado obtenido de la encuesta.

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

N = Representa el total de personas encuestadas

De igual modo, se apoya en el siguiente cuadro de porcentajes, que permite identificar en qué estado se encuentra el ambiente laboral:

### Cuadro de porcentajes

Estado	Intervalo
<b>Crítico</b>	0 - 50.00%
<b>Bajo</b>	50.1 - 70.00%
<b>Promedio</b>	70.1 - 80.00%
<b>Destacado</b>	80.1 - 90.00%
<b>Optimo</b>	90.1 - 100.00%

A continuación, se presenta la consolidación de los resultados obtenidos de la investigación:

### Cuadro de resultados por factores de clima organizacional, obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de los niveles operativos, técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Juayúa

Factor	Nivel de satisfacción	Nivel de insatisfacción
<b>Filosofía empresarial</b>	104	76
<b>Estructura Organizativa</b>	52	38
<b>Motivación</b>	171	99
<b>Relaciones interpersonales</b>	380	70

<b>Evaluación de desempeño</b>	144	126
<b>Satisfacción en el puesto de trabajo</b>	192	78
<b>Prestaciones</b>	45	225
<b>Capacitaciones</b>	232	128
<b>Comunicación</b>	127	143
<b>Liderazgo</b>	203	157
<b>Infraestructura Física</b>	327	33
<b>Total</b>	<b>1977</b>	<b>1173</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>3150</b>	

Sustituyendo en la fórmula:

$$\Sigma\chi = 3,150$$

$$F = 46$$

$$N = 90$$

$$C.O. = \frac{3,150}{(46)(90)}$$

$$C.O. = 0.76086957$$

$$C.O. = 76.09\%$$

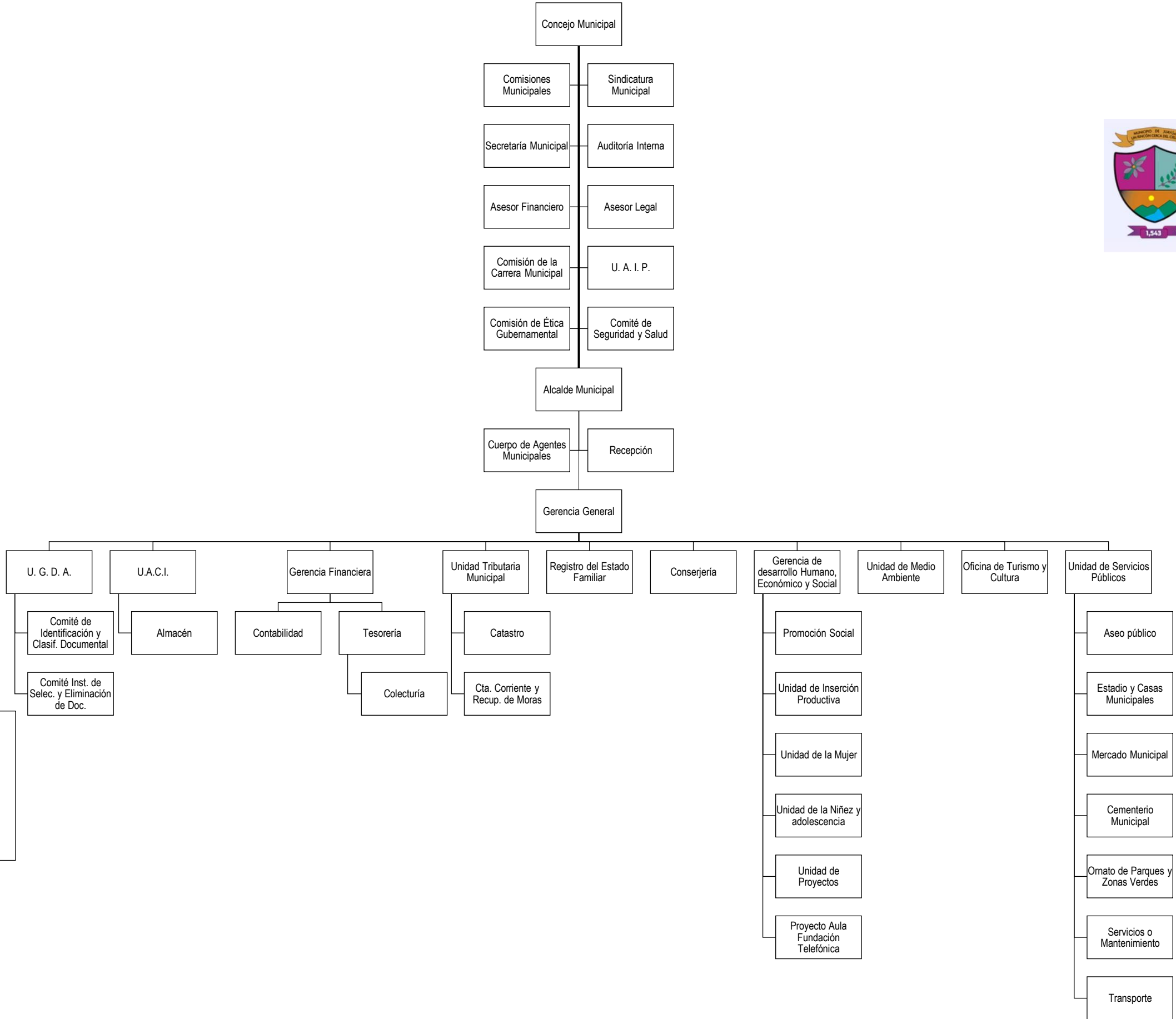
En base a lo anterior, se puede determinar que el estado del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Juayúa, es promedio, con un 76.09 %, lo que nos indica que es de gran importancia la implementación de un sistema de evaluación de clima organizacional que permita fortalecer el desempeño de los empleados, realizando mejoras en todos aquellos elementos que afectan el comportamiento y actitudes de los colaboradores, de esta forma, contribuir a que el personal desarrolle sus actividades de forma eficiente, se sienta comprometido e identificado con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la institución y con ello, ofrecer a los usuarios un servicio de excelencia.



# ANEXO 5

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE JUAYÚA**

# Propuesta de Organigrama para la Alcaldía Municipal de Juayúa



**Simbología**

- Unidad de mando (puesto)
- Autoridad sobre el otro puesto
- Autoridad (relación de mando)

- Abreviaturas:**
- U.A.I.P.: Unidad de Acceso a la Información Pública.
  - U.A.C.I.: Unidad de Adquisiciones y Contratos Institucional
  - U.G.D.A.: Unidad de Gestión Documental y Archivo

Fuente: Aporte del grupo de trabajo.

# ANEXO 6

**PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA.**

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE JUAYÚA



**Cuestionario dirigido a los empleados de la alcaldía municipal de Juayúa, para la evaluación del clima organizacional.**

**Objetivo:** Recopilar información que permita evaluar la situación actual del clima organizacional dentro de la alcaldía municipal de Juayúa.

**La información recolectada en el siguiente cuestionario será de uso anónimo y confidencial.**

**Indicaciones:**

- Señale con una "X" según la respuesta que usted estime conveniente.
- Responder las preguntas según su criterio.
- Consultar al encuestador, en caso de tener dudas.
- No dejar ninguna pregunta sin responder.

### I. Datos generales

#### 1. Genero

Femenino

Masculino

#### 2. Edad

18 - 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

#### 3. Cargo que desempeña:

---

#### 4. Área a la que pertenece:

---

**5. Nivel académico:**

---

**6. Tiempo de laborar para la Alcaldía**

De 1 a 5 años

De 16 a 20 años

De 6 a 10 años

21 años o más

De 11 a 15 años

Otro (especifique): \_\_\_\_\_

**II. Datos de contenido.**

**A. FILOSOFIA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

**7. ¿Conoce la misión, visión y valores de la alcaldía?**

Si

No

**8. ¿Conoce los objetivos que la alcaldía municipal persigue?**

Si

No

**9. ¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?**

Si

No

**B. RELACIONES INTERPERSONALES.**

**10. ¿Las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo son buenas?**

Si

Casi Siempre

Muy pocas veces

No

**11. ¿Brinda colaboración a sus compañeros/as de trabajo cuando requiere de su ayuda?**

Si

Casi Siempre

Muy pocas veces

No

**12. ¿Su jefe inmediato fomenta la práctica de valores?**

Si

Casi Siempre

Muy pocas veces

No

**13. De los siguientes valores, ¿Cuáles considera que se practican dentro de la alcaldía?**

Responsabilidad  Democracia  Solidaridad   
Honestidad  Equidad  Otro: \_\_\_\_\_

**14. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre su jefe inmediato?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**15. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre sus compañeros de trabajo?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**16. En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿busca solucionarlo de manera respetuosa?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

**17. ¿Usted conoce que es evaluación del desempeño?**

Si  No

**18. ¿Existe evaluación del desempeño en la Alcaldía?**

Si  No

**Si su respuesta fue NO, pase a pregunta No. 26.**

**19. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño realizan en la alcaldía?**

Escalas de puntuación  Evaluación en 360°  Método de selección forzada   
Lista de verificación  Administración por objetivos  Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

**20. ¿Con que frecuencia realizan evaluación del desempeño en la alcaldía?**

Trimestral  Semestral  Anual  Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**21. ¿Considera importante que se realice evaluación del desempeño en la alcaldía?**

Si  No

**D. SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO**

**22. ¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la institución?**

Si  No

**23. ¿Su trabajo el proporciona satisfacción personal?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**24. ¿La alcaldía reconoce los esfuerzos adicionales que usted realiza?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**25. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior, ¿Está satisfecho con la manera como la institución reconoce los esfuerzos adicionales que usted realiza?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**E. PRESTACIONES**

**26. ¿Considera que su trabajo es remunerado acorde a las tareas que usted realiza?**

Si  No

**27. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le proporciona la alcaldía (seguros, canasta básica mensual, bonificaciones, etc)?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**28. ¿Cómo considera la estabilidad laboral en la alcaldía?**

Excelente  Muy buena  Regular  Buena  Mala

## F. CAPACITACIONES

29. Cuando usted ingreso a la alcaldía ¿Le brindaron inducción para desempeñar su cargo?

Si

No

30. ¿Se le informo oportunamente sobre las actividades que comprende su puesto?

Si

No

31. ¿Recibió entrenamiento para desempeñar su puesto de trabajo?

Si

No

32. ¿La alcaldía cuenta con un programa de capacitaciones?

Si

No

Si su respuesta fue NO pasar a pregunta No. 34

33. ¿Con que frecuencia se le imparte capacitaciones?

Mensual

Trimestral

Cada 6 meses

Cada 1 año

Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

34. ¿Hace cuánto recibió la última capacitación?

Hace 1 mes

Hace 3 meses

Hace 6 meses

Hace 1 año

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

## G. COMUNICACION

35. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente

Muy buena

Regular

Buena

Mala



**36. ¿Qué medios utiliza la alcaldía para proporcionarle información oficial?**

Postmaster  Memorandum  Reuniones  E-mail

Otros (explique)  \_\_\_\_\_

**37. ¿Considera que fluye de manera rápida y clara la comunicación al interior de la Alcaldía?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**38. ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**39. ¿Le comunica ideas o sugerencias a su jefe con respecto al trabajo que desempeña?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

#### **H. LIDERAZGO**

**40. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**41. ¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

**42. En ausencia de su jefe, ¿Usted realiza las tareas asignadas?**

Si  Casi Siempre  Muy pocas veces  No

#### **I. INFRAESTRUCTRA FISICA**

**43. ¿La institución le proporciona herramientas de trabajo necesarias para realizar sus tareas?**

Si  No

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

Si

No

**45. ¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada?**

Si

No

**46. ¿Se siente satisfecho/a con el orden y limpieza en su área de trabajo?**

Si

No