

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**TRABAJO DE GRADO**

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

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

**PRESENTADO POR**

YOSELIN CLARIBEL AGUILAR ALVANEZ  
LIZETH ABIGAIL MÁRQUEZ ARGUETA  
ERIKA JEANMILLETTE MENDOZA FIGUEROA  
ROXANA ARACELY PÉREZ DÍAZ

**DOCENTE ASESOR**

MAESTRO HUGO EDUARDO GARCÍA MUÑOZ

AGOSTO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

**VICEDECANA**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M. Sc. WALDEMAR SANDOVAL

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## **Agradecimientos**

**Eben-ezer** “Hasta aquí me ayudó Jehová”. Dios ha sido fiel y misericordioso. Y primeramente le agradezco a él por permitirme llegar hasta éste momento. Él tenía un propósito en mí y su amor sigue siendo incondicional. Así mismo agradezco a mis padres **José Aguilar** y **Lilian de Aguilar**. Siempre han estado para mí, sacando fuerzas de donde no las hay para sacarme adelante y sé que ellos están orgullosos porque su esfuerzo no ha sido en vano y sus oraciones nunca faltaron para que mi sueño de ser una profesional se hiciera realidad. Mis hermanas **Katherine Aguilar** y **Vanessa Aguilar** mil gracias porque nunca me dejaron sola, siempre me brindaron palabras de ánimo y estuvieron para mí siempre. Son lo más bello de mi vida.

Agradezco a **Eduardo Mancía** por ser el amigo que siempre creyó en mí. La distancia no fue un impedimento para apoyarme y darme palabras de aliento; esas palabras que me ayudaron a persistir y me ayudaron a ser una mejor persona. A mi amiga **Elena Rivera**, una chica que con su entusiasmo y positivismo me demostró que no hay que dejar de luchar hasta alcanzar nuestros sueños.

A mis primos **Abel Morales** y **Jacqueline Morales** por haber confiado en mí y demostrarme que nunca es tarde para lograr lo que se quiere. A mi tío **José Amilcar Alvanez** por ser un excelente tío y jefe a la misma vez que siempre me apoyó en cada fase de mi licenciatura.

Gracias compañeras de tesis **Erika Mendoza**, **Abigail Márquez** y **Roxana Pérez** por formar un gran equipo y así culminar nuestra licenciatura. Y así mismo a nuestro querido asesor **Máster Hugo García** por ayudarnos y apoyarnos hasta el final. ¡Lo logramos!

**Yoselin Clarible Aguilar Alvanez.**

## **Agradecimientos**

Agradezco a **Dios** por su amor y bondad que no tiene fin, por ser mi guía, brindarme la sabiduría necesaria, acompañarme durante este proceso y haberme permitido finalizar mi carrera profesional.

A mis padres, **José Rene Márquez** y **Ena Ester Argueta de Márquez** quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme, educarme y porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida su lucha constante, deseo expresarles que mi gratitud. Los quiero mucho.

Agradezco a mis amigas y compañeras de trabajo de grado **Roxana Aracely Pérez, Erika Jeanmilette Mendoza Figueroa** y **Yoselin Claribel Aguilar**, quienes fueron un apoyo moral en mi proceso de aprendizaje, por la preocupación, dedicación de tiempo, y sus generosidades hacia mí y por tener la misma determinación y haber logrado culminar este proceso juntas. Dios las bendiga.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo al **Máster Hugo García** quien siempre estuvo brindándonos lo mejor de él, compartiendo conocimientos con nosotras, siempre nos apoyó brindándonos información necesaria para el seguimiento del trabajo.

Finalmente a todas a aquellas personas (hermana, familia, amigos, maestros, compañeros de clase y de trabajo) que de una u otra forma estuvieron ahí con migo.

**Lizeth Abigail Márquez Argueta.**

## **Agradecimientos**

Primeramente agradezco a Dios por permitirme lograr esta meta, por darme la sabiduría, la fe y fortaleza, por no desampararme en los momentos de desánimo y así culminar mis estudios universitarios, superando cada dificultad a lo largo de mi vida.

Agradezco a mi padre, **Sixto Mendoza Hernández** y a mi Madre, **Carmen Herlinda de Mendoza** por su amor incondicional y ser unos padres excepcionales, por su esfuerzo, por sus consejos y regaños, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por su apoyo en cada una de mis decisiones, sin ellos no hubiese sido posible este logro profesional.

A mis Hermanos, **Henry Rafael Mendoza** y **Ever Wilfredo Mendoza** por todo el amor incondicional, por siempre creer en mí, por sus consejos y constante apoyo en cada momento, por siempre alentarme a no rendirme. A toda mi **familia, abuela, tías y tíos**, por todo su apoyo y cariño incondicional aunque algunos están lejos siempre estuvieron animándome.

A mi novio, **Víctor Sandoval** por su cariño incondicional, por su comprensión en todo momento y por siempre motivarme a seguir adelante.

A **mis amigos, compañeros y especialmente a mis compañeras de tesis, Roxana Aracely Pérez, Lizeth Abigail Márquez y Yoselin Claribel Aguilar** por su paciencia, por su amistad, por todo su esfuerzo realizado para lograr terminar nuestro trabajo, por compartir sus conocimientos y animarme a seguir adelante.

A **todos mis docentes y principalmente a mi asesor de tesis, Máster Hugo García** por brindar sus conocimientos, por sus consejos y apoyo en el trabajo de Graduación.

**Erika Jeanmilette Mendoza Figueroa.**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a **Dios** por su enorme misericordia y bendiciones hasta el día de hoy, muestra de ello es que me ha permitido culminar los estudios a nivel superior. A mis padres **Álvaro Pérez García y Ana Silvia Díaz de Pérez** por todo el apoyo incondicional y los sacrificios realizados desde que inicie la etapa de estudio, sobre todo agradecerles por la mejor herencia inculcada que es el amor a Dios.

Agradezco a **Manuel Ayala** y a su esposa **Evelia de Ayala, Samuel Marroquín** y su esposa **Marina de Marroquín**, dos matrimonios muy ejemplares que me brindaron su ayuda para seguir adelante desde que comencé los estudios superiores, por la capacidad de brindar palabra de aliento cuando quería desistir.

Agradezco a toda mi **familia, abuelos tías y tíos** por todo su apoyo y cariño incondicional, que aunque algunos estén lejos, siempre estuvieron pendientes de cómo iba mi proceso. A todos mis amigas especialmente a **Guadalupe del Carmen Figueroa Q.E.P.D. y Katherine Xiomara Ortiz**, dos personas muy luchadoras, que me han apoyado y han demostrado que cuando se quiere algo se debe de luchar por ello hasta obtenerlo.

Agradezco a todos mis compañeros y especialmente a mis compañeras de tesis, **Yoselin Aguilar, Erika Mendoza y Abigail Márquez**, por las aventuras, por las risas, por la amistad brindada y por el apoyo brindado. Así mismos a todos los docentes que contribuyeron a mi formación superior principalmente a nuestro docente asesor, **Máster Hugo García**, agradecer por su paciencia, sus consejos y su alto conocimiento para brindarnos la mejor orientación.

**Roxana Aracely Pérez Díaz.**

## ÍNDICE

Introducción.....	xi
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA).....	
1.1 Historia de las instituciones autónomas de El Salvador.....	13
1.2 Historia de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).....	16
1.2.1 Creación de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).....	16
1.3 Misión y visión de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).....	19
1.3.1 Misión.....	19
1.3.2 Visión.....	19
1.4 Valores institucionales.....	20
1.5 Inicio del proceso de descentralización.....	21
1.5.1 Política de descentralización.....	22
1.6 Primacía de ANDA.....	23
1.7 Funciones Administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA.....	24
1.8 Organización, Dirección y Administración.....	28
1.8.1 Estructura Organizativa de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).....	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	
2.1 Teorías Motivacionales.....	30
2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.....	31
2.1.2 Teoría X & Y de Douglas McGregor.....	33
2.1.3 Teoría de Mc Clelland.....	37
2.2 El Clima Organizacional.....	38
2.2.1 Aspectos generales sobre los Recursos Humanos.....	39
2.2.2 Definición de Clima Organizacional.....	40
2.2.3 Importancia del Clima Organizacional.....	40
2.2.4 Características del clima Organizacional.....	41
2.2.5 Funciones del Clima Organizacional.....	43



2.2.6	Objetivo del Clima Organizacional.....	45
2.2.7	Factores del Clima Organizacional .....	46
2.2.8	Niveles del Clima Organizacional .....	48
2.3	La estrategia.....	49
2.3.1	Concepto de Estrategia.....	49
2.3.2	Diferentes enfoques y definiciones .....	50
2.4	Estrategia Funcional.....	52
2.4.1	Características de las estrategias funcionales .....	53
2.4.2	Tipos de estrategia Funcional .....	53
2.4.3	Importancia de las estrategias funcionales .....	55
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA .....		
3.1	Metodología de la guía de investigación.....	56
3.1.1	Tipo de estudio .....	56
3.1.2	Estudio descriptivo.....	56
3.2	Determinación del universo y la muestra .....	57
3.2.1	Universo.....	57
3.2.2	Muestra.....	58
3.3	Objetivos de la investigación.....	58
3.4	Técnicas e instrumentos de investigación .....	59
3.4.1	Técnicas de investigación.....	59
3.4.2	Técnicas de Recolección de Información.....	60
3.4.3	Instrumentos de investigación.....	60
3.5	Fuentes de la investigación.....	60
3.5.1	Fuentes Primarias .....	60
3.5.2	Fuentes Secundarias .....	60
3.6	Alcances y Limitaciones.....	61
3.7	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	62

3.8	Descripción del Diagnóstico de la situación actual de los trabajadores que conforma las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), en el departamento de Santa Ana.....	63
3.8.1	Clima Organizacional.....	63
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA .....</b>		
<b>74</b>		
4.1	Importancia .....	74
4.2	Objetivos de la propuesta .....	74
4.3	Estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana.....	75
4.3.1	Estrategias para mejorar el factor relaciones interpersonales. ....	75
4.3.2	Estrategias para mejorar el factor Motivación hacia resultados y cambios. ....	80
4.3.3	Estrategias para mejorar el factor Riesgo y Bienestar.....	81
4.3.4	Estrategias para mejorar el factor Justicia en el trabajo. ....	83
4.3.5	Estrategias para mejorar el factor Supervisión y Corrección. ....	84
4.3.6	Estrategias para mejorar el factor Trabajo en equipo.....	85
4.3.7	Estrategias para mejorar el factor Remuneración. ....	86
4.3.8	Estrategias para mejorar el factor Sentido de pertenencia.....	87
4.3.9	Estrategias para mejorar el factor Reconocimiento por la labor.....	89
4.3.10	Estrategias para mejorar el factor de Concertación y Participación. ....	90
4.3.11	Estrategias para mejorar el factor Liderazgo. ....	91
4.3.12	Estrategias para mejorar el factor Comunicación. ....	93
4.3.13	Estrategias para mejorar el factor Satisfacción por los recursos.....	96
4.3.14	Estrategias para mejorar el factor estructura y reglas.....	97
Conclusiones.....		100
Recomendaciones .....		102
Referencias bibliográficas .....		103
ANEXOS.....		105

## **Introducción**

El clima organizacional es de suma importancia en toda empresa, conveniente a que si se percibe una buena atmósfera esto logrará un alto rendimiento en cada trabajador y éste se sienta identificado e involucrado con la organización, y sobre todo comprendan que son un elemento importante en toda institución. La mayor parte del tiempo las personas lo ocupan desarrollando sus trabajos, es por ello que se vuelve indispensable crear bienestar y confianza, supliendo cada necesidad que ellos presentan. Se vuelve un reto para los gerentes encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver conflictos que se generan en los grupos de trabajadores y que causan incomodidad en el ambiente laboral.

Es por ello que el presente trabajo de investigación está enfocado a crear una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional para las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), en el departamento de Santa Ana. Esta propuesta ayudará a mejorar la satisfacción en sus empleados y percibir un ambiente saludable.

Se detallará el contenido de cada uno de los capítulos que conforma esta investigación:

El primer capítulo contiene las generalidades de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) como su estructura organizativa y sus antecedentes. También se centra en definir su historia y cómo se creó dicha institución, así mismo detalla cuáles son las funciones administrativas que desempeña.

El segundo capítulo se detalla los fundamentos teóricos sobre el clima organizacional, sus características, la importancia que éste posee dentro de la empresa; también comprende las

teorías motivacionales que se considera un factor sumamente importante para que los trabajadores sean más productivos.

En el tercer capítulo se presenta la situación actual de la empresa, en la que se plantea la problemática que se identificó por medio de métodos e instrumentos de investigación y fuentes de información para poder concluir y realizar un diagnóstico que determina cuáles son los factores que afectan el clima laboral en la institución.

El cuarto y último capítulo, presenta la propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional para las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA); brindando un documento con estrategias que permitan optimizar el desempeño laboral y concebir cambios positivos en las dimensiones y factores como se determinó en el diagnóstico así como las relaciones interpersonales, justicia en el trabajo, motivación, remuneración, reconocimiento por la labor, entre otras. Además presenta conclusiones y recomendaciones que contribuyen a incrementar la mejora del clima organizacional.

Para concluir, se presenta la bibliografía que sustenta la parte teórica de la investigación; así como los anexos correspondientes al trabajo.

# **CAPITULO I: GENERALIDADES DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

## **(ANDA)**

### **1.1 Historia de las instituciones autónomas de El Salvador.**

El término “autonomía” Pelayo (1998) la define como *“La facultad de gobernarse por sus propias leyes. Potestad que dentro del Estado tiene una entidad política o administrativa para dictar, por medio de un gobierno propio, las leyes que regularán sus intereses peculiares”*.(p.61).

En El Salvador, la Constitución de enero de 1962 estableció un régimen republicano, democrático y representativo, pero en 1979 una Junta Cívico-Militar asumió el poder y la mayor parte de las garantías constitucionales fueron suspendidas. En marzo de 1982 fue elegida una Asamblea Constituyente encargada de establecer los fundamentos de la convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad humana, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la Democracia y el espíritu de Libertad y Justicia; entrando en vigencia una nueva Constitución el 20 de diciembre de 1983, siendo objeto de importantes reformas durante la década de 1990 como consecuencia del proceso de pacificación y democratización de las estructuras del Gobierno, dando paso al surgimiento de las entidades autónomas, reguladas en el artículo 225 de la Constitución Política de El Salvador 1983, en donde se autoriza a separar bienes de la masa de la Hacienda Pública o asignar recursos del Fondo General, para la constitución o incremento de Patrimonios especiales del Estado.

Mediante este artículo la Constitución Política autoriza la formación de Entidades Autónomas, otorgándoles los recursos necesarios para que lleven a cabo las atribuciones delegadas por el Gobierno Central. El instrumento o mandato legal que norma las actividades, tipo de

funciones, operaciones a desarrollar y la organización de cada Entidad Autónoma, es su respectiva Ley de Creación o Ley Orgánica. Esta Ley les otorga personalidad jurídica, con capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones y las faculta para establecer su propia normatividad secundaria, como son: reglamentos, instructivos, políticas y tarifas. Las Entidades Autónomas, a pesar de estar sujetas a un régimen de dependencia, tienen cierta autonomía, precisamente porque sus ingresos no son considerados como fondos públicos; pero las Entidades Autónomas Gubernamentales cuentan con una estructura organizativa propia.

Los órganos del Gobierno lo ejercen independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que se establecen en la constitución y las leyes. Las atribuciones de los órganos del Gobierno son indelegables, pero éstos colaboran entre sí en el ejercicio de las funciones públicas (Nuria, pág. 20). Las empresas públicas no financieras (autónomas), son entidades propiedad del Estado el cual se ejerce el control mayoritario mediante políticas económicas nacionales, que inciden en el crecimiento, la formación de capital, empleo y mantenimiento de precios, y que pueden en efecto gravar o subvencionar a ciertos grupos o actividades. Sin embargo, más allá de los objetivos no comerciales, las empresas públicas no financieras son muy importantes para el gobierno, debido a los efectos que puedan tener su dimensión o posición estratégica en sus objetivos; así como el cumplimiento de preceptos constitucionales. Estas prestan servicios en cumplimiento de la razón por la que fueron creadas. Ejemplo de ello:

**a) La Administración de Acueductos y Alcantarillados(ANDA)**

Tiene a su cargo el proveer a los habitantes de la República de acueductos y alcantarillados, mediante la planificación, financiación, ejecución, operación, mantenimiento, administración y explotación de las obras necesarias o convenientes.

**b) Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Rio Lempa(CEL)**

Su objetivo principal es el suministro de los energéticos a la población urbana y de zonas rurales, así como, para otros fines agroindustriales, comerciales o de servicios públicos o sociedades de economía mixta.

**c) Instituto Salvadoreño del Seguro Social(ISSS)**

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social está facultado para cubrir en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores y beneficiarios por las causas siguientes:

- Enfermedad, accidente común
- Accidente de trabajo, enfermedad profesional
- Maternidad
- Invalidez
- Vejez
- Muerte
- Cesantía voluntaria

## **1.2 Historia de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).**

### **1.2.1 Creación de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).**

En Centroamérica a inicios de la época de los sesenta, se realizó una revisión diagnóstica con apoyo de los Estados Unidos y algunos organismos de desarrollo, obteniendo como resultado que existía una baja cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario, altos índices de enfermedades vinculadas a la mala calidad del agua. A partir de esto, se propuso crear instituciones más fortalecidas en el ámbito del Gobierno Central, como un mecanismo para superar dichas deficiencias, y no en el ámbito del gobierno local como se había administrado el agua hasta esa época.

En El Salvador antes de 1961 las Alcaldías Municipales eran quienes se encargaban de controlar y administrar los acueductos y alcantarillados de El Salvador así como de una dependencia del Ministerio de Obras Públicas llamada “Departamento de Obras Hidráulicas”, instalado en un pequeño local de San Salvador; este se encargaba del mantenimiento y ampliaciones del servicio de agua potable en el cual trabajaban aproximadamente diez personas, entre ellas un jefe (ingeniero), cinco cadeneros (empíricos), un archivador, dos topógrafos y una secretaria. Posteriormente el “Departamento de Hidráulica” se convirtió en “Dirección de Hidráulica”, esto le permitió incrementar su personal para que en el año 1943, se convirtiera en “Dirección General de Obras Hidráulicas”, independiente del Ministerio de Obras Públicas, pero aún bajo el control de los cobros y pagos de los proyectos ejecutados.

La fusión de ambas instituciones y una de acontecimientos de la política nacional e internacional dieron como fruto la Autónoma que ahora conocemos. En el año de 1961, por



iniciativa de los ingenieros Eduardo Laudo y José Ugarte, se dieron los primeros pasos para la formación de una nueva institución, que sería de carácter autónoma y para el servicio público, con el firme propósito de proveer a los habitantes del país el tan preciado líquido. En septiembre de 1961 se anunció en Washington que el Banco Internacional de Desarrollo (BID), había aprobado un préstamo de 2.7 millones de dólares, provenientes del fondo fiduciario de progreso social “Alianza para el Progreso”, para ampliar y mejorar el sistema de agua potable y de alcantarillado en El Salvador.

Con esto, el Estado buscaba delegar parte de sus actividades en entidades autónomas que se encargarían de ejecutarlas como si fuera él mismo, bajo la premisa de servir a la población con un nivel más alto de eficiencia en el marco de un Estado moderno. Fue así, como el 17 de octubre de 1961, según el decreto 341 del Directorio Cívico Militar de El Salvador, conformado por: Aníbal Portillo, Feliciano Avelar y Mariano Castro Morán, se creó La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA; dos días después, la ley de ANDA se publicó en el diario oficial, donde se detallaba la organización, dirección y administración de la institución.

El 20 de diciembre del mismo año, se realizó la primera sesión ordinaria, en la cual, fueron convocados los ingenieros: José Alfonso Valdivieso, Atilio García Prieto, Francisco Ricardo Santana, Rafael Justiano Rivera y León Enrique Cuellar, para realizar la primera junta de gobierno de ANDA, asumiendo el cargo de presidente, el ingeniero José Alfonso Valdivieso. Fue hasta el año de 1962, que la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA, logró independizarse de la alcaldía municipal para asumir en ese entonces, la responsabilidad de administrar propiedades, tanques y la planta potabilizadora de Guluchapa.

ANDA fue cambiando con el tiempo y con las distintas administraciones cada año. Cambios administrativos y organizacionales eran realizados todos estos orientados a buscar mejoras en los servicios y en el funcionamiento de la administración. Al principio de los años 80's ANDA ya contaba con una estructura bastante parecida con la que cuenta actualmente, para el año de 1980 el presidente de la Institución al igual que ahora, era elegido por mandato del presidente de la república, y en el año de 1980 fue designado el Tte. Cnel. el ingeniero, Roberto Esteban Santos Méndez, el cual en la memoria de labores de 1980 hace énfasis en que alcanzó a cubrir el 67 % de acueductos y el 48 % de alcantarillados en la población urbana, así mismo cuenta con cifras en las que asegura el abastecimiento de agua potable a 1.170.904 habitantes y con alcantarillado sanitario a 914, 361, todo esto al término del año de 1980. Durante la misma administración se fueron creando nuevos servicios de acueductos y para el año de 1981 tenía 7,000 nuevos servicios de acueductos y 4,500 de alcantarillados sanitarios.

El mismo presidente detalla que para finales de 1981 la fuerza laboral de la empresa ascendió a cerca de 3,200 trabajadores, con los cuales la empresa aseguraba brindar bienestar social, una innovadora política de selección y contratación de personal, capacitación seguridad e higiene industrial, así como también recreación y deportes. En 1991 se logró impulsar el desarrollo de programas importantes entre los que sobresalen: Proyecto Río Lempa que se supone suministraría 1.5 m<sup>3</sup> de agua por segundo al área metropolitana de San Salvador, el proyecto Tres Pozos que a corto plazo sería conectado a los sistemas existentes, todo esto para suministrar 350L por segundo, el sistema de conectores sanitarios que evacuaría las aguas negras fuera del sector urbano del Área Metropolitana de San Salvador y los proyectos que se realizaban para diferentes localidades del interior del país del programa ANDA/AID.

Para el año de 1996 se invirtieron un total de \$269.3 millones de dólares en proyectos de agua potable y saneamiento con el objetivo de beneficiar a 1,845,881 habitantes logrando avances en el tratamiento de aguas servidas, construcción de plantas de tratamiento, y siempre se contaba con la ayuda de fondos externos para la ejecución de proyectos y distintos programas. A finales de 2001 la administración del Ing. Carlos Perla cierra su memoria de labores diciendo que es la administración con un mayor número de proyectos y programas concluidos.

En el año 2002 la Institución bajo la Administración del Lic. Manuel Enrique Arrieta tiene la misma misión y visión de la administración Perla sin embargo en la actualidad la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados está pasando por un proceso de descentralización, el cual consiste en formar cinco dependencias Región Oriental, Región Occidental, Región Central, Región Metropolitana y áreas administrativas, las cuales tienen como objetivo mejorar la eficiencia en el servicio para todos los usuarios de la autónoma. Es de esta manera como la institución ha intentado contribuir y seguirá contribuyendo para el desarrollo de El Salvador.

### **1.3 Misión y visión de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).**

#### **1.3.1 Misión.**

Proveer agua apta para el consumo humano con la calidad y cantidad que la población demanda; así como el tratamiento de las aguas residuales, manteniendo el equilibrio ecológico de los Recursos Hídricos.

#### **1.3.2 Visión.**

Agua Potable de Calidad y Saneamiento para todos(as) en El Salvador.

#### **1.4 Valores institucionales.**

- **Espíritu de servicio**

Nos esforzamos por brindar el mejor servicio a nuestros clientes satisfaciendo sus expectativas con la mejor disposición y dedicación al trabajo y con la única satisfacción de haber aportado nuestro mejor esfuerzo como parte de la Institución.

- **Innovación**

Generar e introducir cambios en nuestra actuación, en la tecnología utilizada, en los métodos de trabajo y en general en todas las variables que intervienen para la prestación de los servicios, todo acorde a las exigencias del momento.

- **Calidad en el servicio**

Realizar el trabajo con excelencia, poniendo de manifiesto nuestros mejores conocimientos y experiencias para propiciar la satisfacción total de nuestros clientes, verificando y mejorando siempre nuestros sistemas.

- **Probidad**

Nuestra actuación se caracteriza por la integridad y la honradez.

- **Transparencia y rendición de cuentas**

Garantizar una gestión administrativa, financiera y técnica que refleje transparencia, asegurando el apego a la ley de parte de sus funcionarios con el compromiso de hacer y rendir cuentas a las autoridades competentes y al público de una manera eficiente, eficaz y responsable.

### **1.5 Inicio del proceso de descentralización.**

La descentralización según Martha Jaramillo se refiere “*al proceso de delegación de los poderes políticos, fiscales y administrativos a unidades subnacionales del gobierno*” (Jaramillo Cardona, 2010). Aunque existen muchos puntos de partida y estrategias para descentralizar, un país no se considera descentralizado si no tiene un gobierno subnacional elegido localmente. Por ello, la descentralización debería entenderse como un proceso ordenado y progresivo de transferencias de competencias, responsabilidades, poder de decisión y recursos desde el gobierno central hacia entidades estatales subnacionales, así como la apertura de éstas a la participación activa de la sociedad civil, sobre todo si se toma en cuenta que la descentralización consiste esencialmente en acercar la gestión pública a la ciudadanía.

En 1967 surgió el Programa de Introducción de Agua Potable en las Áreas Rurales (PIAPAR), programa que en 1980, se convertiría en el Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural (PLANSABAR), alojado en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. PLANSABAR fue clausurado en 1995 y la responsabilidad de los sistemas hasta entonces construidos fue trasladada a la ANDA, creándose la Gerencia de Sistemas Rurales. El traslado de PLANSABAR fue una decisión del Órgano Ejecutivo, decisión debidamente legalizada dentro de los cánones de los poderes administrativos que le corresponden al Órgano Ejecutivo. Esta transferencia de funciones de dicho Programa, se hizo por acuerdo No. 3666, de fecha 17 de Noviembre de 1995, entre el Ministro de Salud y el Presidente de ANDA, decreto que fue autorizado con la rúbrica del Presidente de la República, el Vicepresidente de la República, y la firma de los funcionarios los Ministros y Viceministros de Estado.

En este Decreto, ANDA no tuvo ninguna responsabilidad en cuanto a faltantes que a posteriori hubiese hecho la Corte de Cuentas de la República, sobre casos pendientes, según dicho Acuerdo; y la transferencia de equipo que pertenecían al Programa, también le fueron transferidos conforme inventario se realizó, por lo cual ANDA, no ha caído nunca en un acto de ilegalidad al aceptar la administración de PLANSABAR. Actualmente, una de las principales características del sector de agua potable y saneamiento salvadoreño, es la existencia de una serie más o menos amplia de entidades (prestadores) que han asumido la responsabilidad de manejar los sistemas de agua potable. Dentro de los prestadores del servicio de agua se encuentran: ANDA, que es el principal operador con una cobertura en unas 180 municipalidades; al menos 72 municipalidades, que administran sus sistemas directamente; cerca de 100 proyectos privados, conocidos como “comunidades autoabastecidas”, que son sistemas urbanos construidos por urbanizadores; y unos 350 sistemas rurales de agua, manejados directamente por las comunidades, organizadas en Juntas de Agua.

### **1.5.1 Política de descentralización**

La política de descentralización del Gobierno se basa en un conjunto de principios orientadores, entre los cuales están:

- Partir de las realidades y proximidades al ciudadano. Se enfatiza que el traslado de competencias a otras entidades o niveles de gobierno, así como la prestación de servicios debe responder a lo que se demanda y a las capacidades locales.
- Incrementar y hacer más efectiva la participación ciudadana, enfatizando, entre otras cosas, ejercer contraloría social.

- Subsidiariedad, que enfatiza la necesidad de que las familias, barrios, cantones, y municipios asuman, hasta donde les sea posible, por sí mismas la responsabilidad de solucionar sus problemas y proveer de los recursos que requieren para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.
- Claridad de roles y complementariedad entre nivel nacional y local del gobierno. Este principio enfatiza la necesidad de definir los roles, competencias y los recursos que corresponden a cada nivel de gobierno. Establece que los gobiernos municipales podrán tener un rol normador a nivel local, en tanto que los entes descentralizados asumir un rol ejecutor de acciones operativas.
- Sostenibilidad. Enfatiza que el proceso de descentralización debe ser apropiado por los entes locales.
- Transparencia. Enfatiza la necesidad de que la población disponga de información y de que se impulse una cultura de rendición de cuentas por parte de los funcionarios.

### **1.6 Primacía de ANDA**

Artiga, Cuéllar, & Salcedo en su informe “Hacia una estrategia Nacional de Descentralización de Servicios Públicos de Agua Potable y Saneamiento en El Salvador” enfatizan que las prioridades de ANDA son las siguientes:

- ✓ Llevar agua potable y saneamiento a la población, a través de los sistemas de suministro existente.
- ✓ Incrementar la cobertura de servicios de agua potable a nivel nacional, mediante la identificación de proyectos en áreas rurales y suburbanas, en el Gran San Salvador y en localidades urbanas del interior del país.

- ✓ Crear y organizar la entidad concesionadora y reguladora, para la aplicación de la Ley de Aguas y el marco regulatorio.
- ✓ Reestructuración empresarial de ANDA para que actúe exclusivamente como una operadora en un mercado abierto. (Artiga, Cuéllar, & Salcedo, 2002)

### **1.7 Funciones Administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA.**

- Coordinar la elaboración de planes de desarrollo comercial que contengan la fijación de objetivos, metas, políticas tarifarias, captación de ingresos, etc. así como la implementación de los mismos.
- Orientar y asesorar las unidades que conforman la gerencia, en la formulación y ejecución de programas, presupuestos y sistemas de evaluación y control de las funciones comerciales de la ANDA.
- Participar en la investigación de mercado con el objeto de garantizar que las inversiones que la institución realice sean prioritarias y que permitan la recuperación normal de la inversión.
- Garantizar el eficiente funcionamiento de las Sucursales para que se coordinen con las áreas operativas de las regiones.
- Ejecutar evaluaciones y mejoras permanentemente sobre la calidad de información producida para fines de proyecciones comerciales que permitan mejorar periódicamente la administración comercial.
- Establecer normativas para la utilización racional de los recursos comerciales de la institución.



- Coordinar acciones con otras dependencias de ANDA y entidades externas, afín de que la gestión comercial se desarrolle de acuerdo a la misión y objetivos estratégicos institucionales.
- Proponer e implementar programas de mejora continua en los servicios en las áreas asignadas.
- Coordinar y controlar el desarrollo de aquellas actividades que permitan mejorar la situación comercial de la ANDA.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las políticas comerciales y corregir oportunamente las desviaciones que se presenten con respecto a las metas institucionales.
- Monitorear la eficiente prestación de los servicios comerciales por parte de las empresas contratistas.
- Proporcionar asistencia técnica en materia de atención al cliente, registro de usuarios y otros propios de la gestión comercial.
- Supervisar a sus dependencias y personal bajo su mando sobre el cumplimiento de disposiciones y normativa comercial, así como aquellas orientadas lograr la eficiencia institucional y la mejora en los servicios.
- Coordinar la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, Presupuesto y Programación Anual de Compras de la Gerencia, los que deberán ser consistente con el presupuesto anual asignado.
- Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Gerencia.
- Realizar control estadístico de las variables comerciales.
- Gestionar y aprobar la modificación en el sistema de información comercial necesarias para la resolución de reclamos derivados de la facturación institucional.

- Administrar y controlar la base de información del sistema comercial (facturación).
- Autorizar cambios de la información en el sistema comercial.
- Apoyar la elaboración de los programas de facturación a nivel nacional y coordinar cualquier reprogramación necesaria.
- Controlar y registrar la cartera de mora de la institución, así como elaborar reportes de recuperación de mora e ingresos.
- Verificar y controlar la deuda acumulada.
- Verificar que se realice el seguimiento de pago de usuarios morosos.
- Controlar y supervisar las acciones de recuperación de mora.
- Coordinar desconexiones con las áreas operativas, técnicas y de facturación en los casos de mayor acumulación de mora entre cuentas.
- Generar ingresos a través de la venta de servicios.
- Implementar un control de costos de la gestión de servicio comercial.
- Investigar e identificar otros clientes o nuevos mercados con el fin de aumentar los ingresos institucionales.
- Administrar los contratos asignados.
- Desarrollar e implementar normativas, políticas y estrategias comerciales que permitan mejorar la eficiencia en las actividades comerciales sin descuidar la relación empresa-cliente a fin de mejorar la imagen institucional.
- Proponer estrategias para lograr alianzas con empresas locales, regionales, nacionales e internacionales, en cualquier otra actividad comercial, nacional o internacional permitida por la legislación vigente.

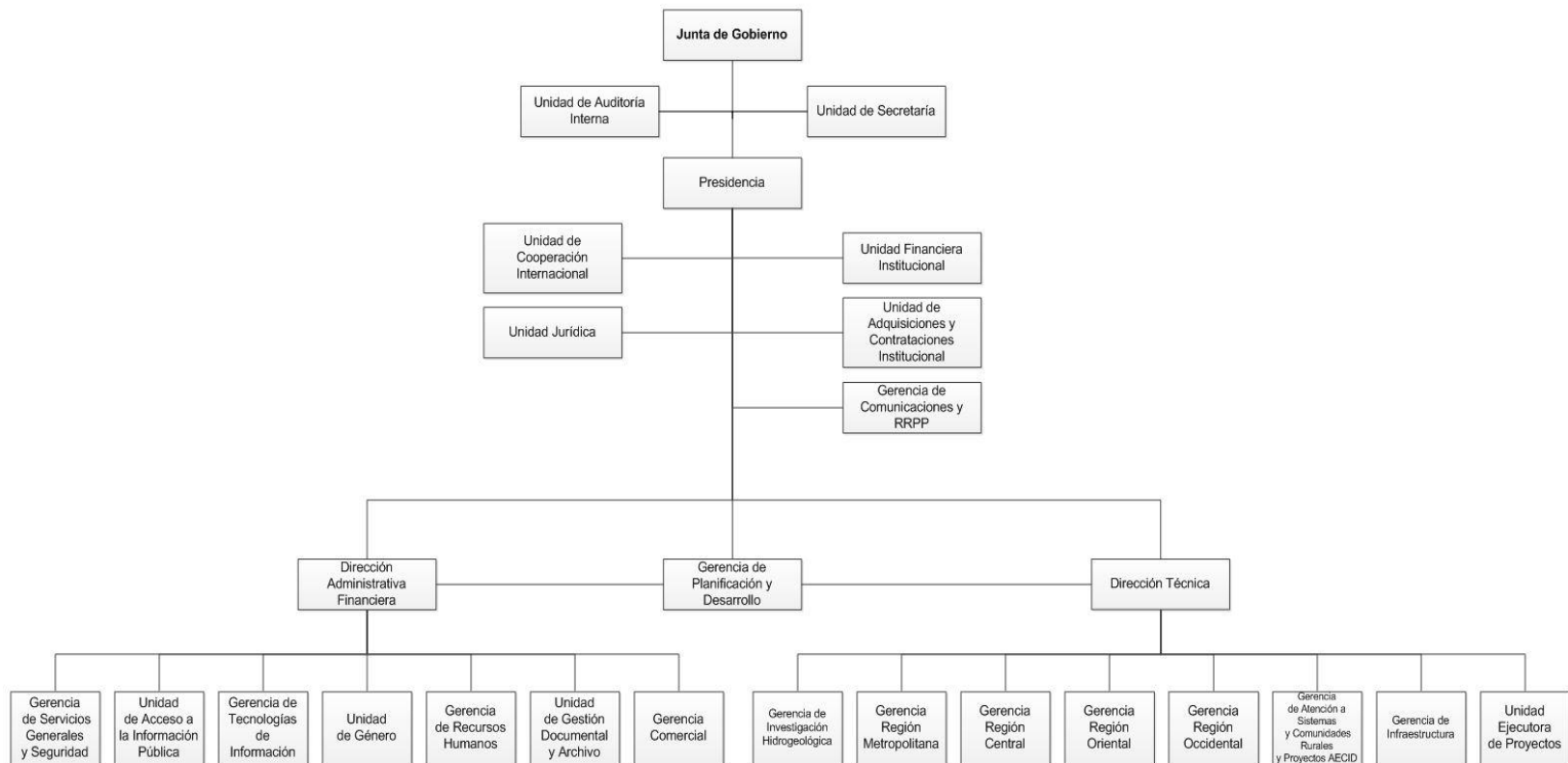
- Realizar mejoras permanentes sobre la calidad de la información producida con fines de proyecciones comerciales que permitan mejorar periódicamente la administración comercial.
- Dar seguimiento a la actualización del catastro de clientes y velar por que se mantenga un registro actualizado y clasificado de clientes que garantice la facturación de todos los servicios.
- Implementar y mantener un sistema de información y control que permita evaluar el resultado de las actividades desarrolladas.
- Diseñar, implementar y mantener un sistema de control de ingresos en sucursales.
- Actualizar la normativa una vez al año y excepcionalmente cuando sea solicitado por el usuario interno.
- Dar seguimiento a la administración de las sucursales y centros de atención de la institución.
- Buscar e implementar nuevas modalidades de atención para servicio a los usuarios.
- Administrar el personal de la Gerencia, supervisar su desempeño y el cumplimiento de las obligaciones.
- Dar cumplimiento a los reglamentos existentes, resoluciones de la Junta de Gobierno, procedimientos aprobados y otras normas dictadas para el buen funcionamiento de la institución.
- Proporcionar lineamientos y supervisar a sus dependencias y personal bajo su mando sobre el cumplimiento de disposiciones y normativa comercial, así como aquellos orientados a lograr la eficiencia institucional y la mejora en los servicios.

- Identificar riesgos en las operaciones de su Unidad o Dependencia; definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones concretas que a corto, mediano y largo plazo permitan mejorar y fortalecer las funciones asignadas.
- Diseñar, implantar y evaluar el funcionamiento del sistema de control interno que permita monitorear el resultado de las actividades desarrolladas del personal a su cargo.
- Realizar otras funciones asignadas por la Dirección Administrativa o la Dirección Superior.

## **1.8 Organización, Dirección y Administración.**

### **1.8.1 Estructura Organizativa de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).**

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), cuenta con su propia estructura orgánica donde refleja las áreas de la institución, unidades que la integran y niveles jerárquicos incluyendo las principales funciones.



GPYD07/2019

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Teorías Motivacionales.

Existen muchas teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Stephen Robbins (1999) define la motivación como *“la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”* (pág. 168). Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

La adaptación puede variar de una persona a otra, y en una misma persona de un momento a otro. Cuando una persona se adapta de la mejor manera, denota una buena salud mental. La salud mental se puede definir al describirse con las siguientes características básicas de las personas mentalmente sanas:

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con las demás personas.
- Son capaces de afrontar los problemas de la vida

Se espera que un trabajador motivado sea mucho más productivo que otro que no lo esté. Puede ocurrir que el trabajo no le satisfaga que experimente un grado de satisfacción elevado pero en su trabajo no se vea reflejado; en cada uno de los casos mencionados hay ciertas cosas que corregir; así que si el clima organizacional no es la causa que incide en ella, en el sentido

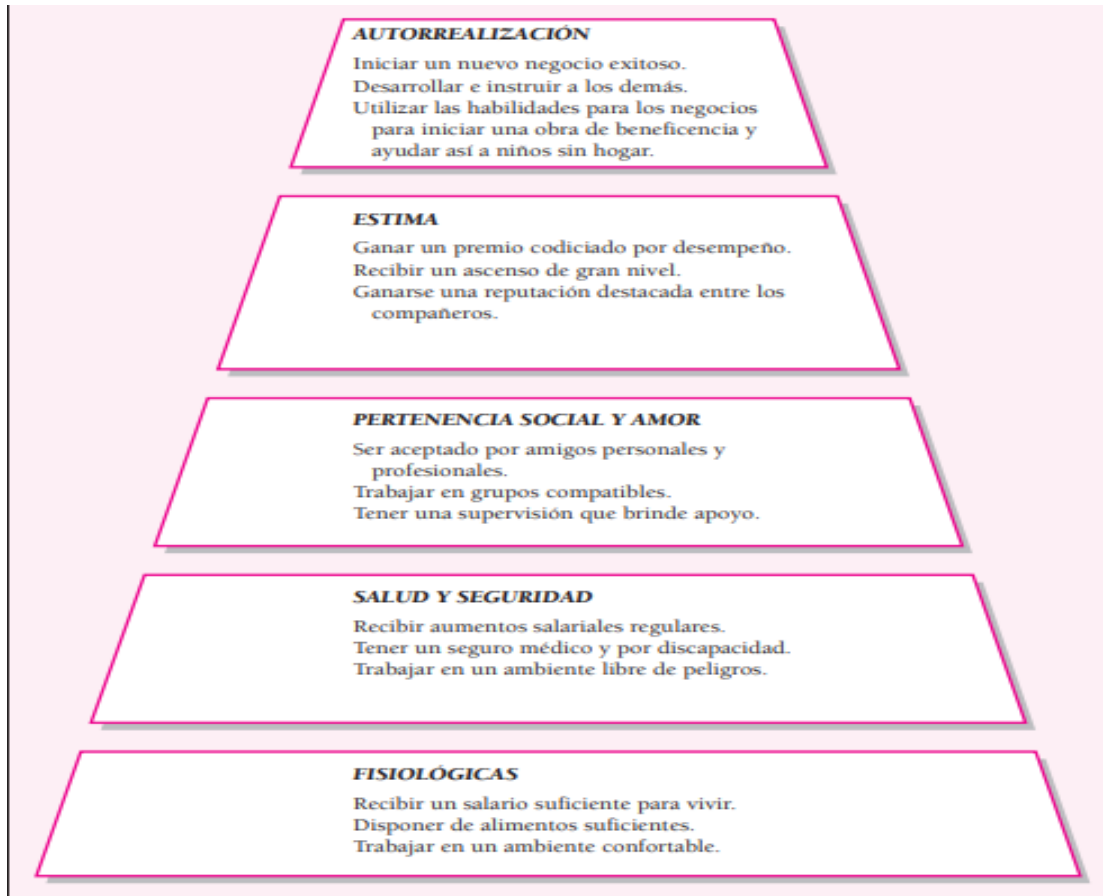
que si existe un clima positivo determinante de la productividad como la motivación, logra afectar al talento humano de forma más efectiva y por consecuencia en su productividad. Es por eso, que si el Clima Organizacional es negativo se puede estar desperdiciando un alto grado de productividad. Dada la relación muy estrecha entre clima organizacional y la motivación se estima dar a conocer las teorías de la motivación más importantes, ya que para poder incrementar la productividad y la calidad del personal se tiene que conocer los factores que afectan en la motivación en el trabajo, de tal manera que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr un grado de satisfacción elevado.

### **2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.**

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Ivancevich, Konopaske, & Matteson plantearon estas necesidades como:

- i. Fisiológicas:** Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.
- ii. Salud y seguridad:** Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
- iii. Pertenencia social y amor:** Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- iv. Estima:** Necesidad de autoestima y estima de los demás.
- v. Autorrealización:** Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En la siguiente figura se aprecia la naturaleza jerárquica de la teoría de Maslow. Por cada uno de los cinco niveles de necesidades, la figura ofrece ejemplos de factores relacionados con el trabajo que se asocian con la satisfacción de necesidades.



Fuente: (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, pág. 142)

La teoría de Maslow considera que la persona trata de satisfacer las necesidades más fundamentales (fisiológicas) antes de encaminarse al comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Hay otros muchos aspectos básicos en el pensamiento de Maslow que son importantes para comprender el modelo de la jerarquía de las necesidades.



- a) **Una necesidad satisfecha deja de motivar.** Por ejemplo, cuando alguien determina que gana un salario suficiente por su contribución a una organización, el dinero pierde su poder motivador.
- b) **Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés.** Desde la perspectiva de la administración, las necesidades insatisfechas son peligrosas porque pueden generar resultados de desempeño indeseables.
- c) **Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, y, en consecuencia, siempre se esforzarán por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades.** Esta premisa puede ser cierta en el caso de algunos empleados, pero no en el de todos.

### **2.1.2 Teoría X & Y de Douglas McGregor.**

La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, dos maneras muy singulares para percibir el comportamiento humano, adoptadas por los administrativos para motivar a los trabajadores de las organizaciones.

McGregor en su obra “El lado humano de las Organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomino teoría X y teoría Y (López, 2001). Los directivos de la primera consideran a los subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

A continuación se ven con más detalles cada una de las teorías:

### ❖ **Concepción tradicional de la administración (Teoría X)**

Está basada en el antiguo concepto del garrote y la zanahoria, y la presunción de la mediocridad de las masas, se considera que las personas tienen un instinto natural a ser ociosos y que el trabajo es un castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las primeras suposiciones de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da surgimiento a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuela no trabajan. Las personas necesitan que las presionen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esmeren por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evita cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política, y gestión.

### ❖ **Nueva concepción de la administración (Teoría Y)**

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la

organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen en conseguir los objetivos de las empresas.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompensen por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser provocado por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino también buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un cierto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

**Integración:** La teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

❖ **Comparación de supuestos de la Teoría “X” y la Teoría “Y”.**

<b>TEORIA “X”</b>	<b>TEORIA “Y”</b>
<b>En general las personas:</b>	<b>En general las personas:</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajan lo menos posible</li> <li>2. Carecen de superación y su motivación es el dinero</li> <li>3. Buscan ante todo su seguridad y esquivan responsabilidades.</li> <li>4. Prefieren que les manden.</li> <li>5. Se resisten a los cambios.</li> <li>6. Son crédulas y están mal informadas.</li> <li>7. Hacen poco por la empresa sino fuera por la dirección.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideran el trabajo como algo natural.</li> <li>2. Toman una autodirección hacia los objetivos que se les asignan.</li> <li>3. No es necesaria la coacción o las amenazas.</li> <li>4. Buscan responsabilidades.</li> <li>5. Tienen imaginación y creatividad</li> <li>6. Desean perfeccionarse y poseen un alto grado de motivación.</li> <li>7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos.</li> </ol>
<p><i>El individuo tratara de evitar cualquier tipo de responsabilidad, no tiene ambición y quiere seguridad.</i></p>	<p><i>No es necesaria la fuerza para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa</i></p>

Fuente: [https://servicios.educarm.es/templates/.../16/.../teoria\\_x\\_e\\_y\\_teoría\\_z.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/.../16/.../teoria_x_e_y_teoría_z.pdf)

### 2.1.3 Teoría de Mc Clelland

David Mc Clelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Estas necesidades se mencionan a continuación:

- **Poder:** está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de necesidad de estima.
- **Afiliación:** esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- **Logro:** cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. La persona que es motivada por el logro realiza grandes esfuerzos para corregir siempre sus objetivos y experimenta un alto grado de satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que el personal esté motivado, éste debe ser ubicado en los puestos en donde se satisfaga su necesidad que más resalte de acuerdo a su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

## **2.2 El Clima Organizacional**

El clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que detalla la naturaleza de las percepciones que los empleados adquieren de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir diferentes tipos de climas dentro de la organización, respecto a que la vida de la organización puede cambiar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma.

Al encontrarse un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas dan comienzo a una búsqueda de nuevas formas para desarrollar su trabajo, no solamente quieren que su trabajo sea tradicional o rutinario, sino que tratan de buscar maneras para que su actividad sea interesante y poder desde allí, aportar ideas dentro de la organización. Se considera que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que aman lo que hacen y tienen adecuadas relaciones interpersonales tanto con sus superiores como con sus compañeros pueden llegar a rendir mucho más y lograr representar el elemento más valioso para la empresa.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros. Cuando ésta es superior entre los miembros, el clima organizacional sube y se considera en relaciones de satisfacción, ánimo, colaboración, interés, etc. No obstante, cuando la motivación entre los miembros es baja, debido a frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, determinándose por etapas de depresión, apatía, insatisfacción, desinterés, etc., pudiendo llegar a casos exagerados como agresividad, inconformidad, etc., peculiar de las situaciones en que los miembros se oponen abiertamente a la organización (como en los casos de huelgas o manifestaciones, etc.)

### **2.2.1 Aspectos generales sobre los Recursos Humanos**

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que ejecuten y funcionen. De éste recurso depende toda organización para su éxito y seguimiento. El estudio de las personas establece un punto muy esencial de las organizaciones y, principalmente, de la ARH. Sin organizaciones, ni personas no existiera ARH.

La ARH moderna, pretende tratar a las personas tal como son, dejando a un lado el interés como recursos organizacionales, debido a que de esta forma descompone la tradición de tratarlas como simple medio de producción, es decir, las valora como personas y no simplemente como recursos o insumos. Desde hace poco tiempo, a las personas se les trataba como insumos, como máquinas de producción, como objetos o herramientas de trabajo, como simples agentes pasivos que deberían ser administrados. Esta forma retrógrada e ilimitada creaba en las personas fuertes resentimientos y conflictos laborales, igualmente de un gradual distanciamiento y separación de las personas de sus tareas en la organización. Como fruto de esto se presentaban problemas de calidad y productividad. Esos problemas se enfrentaban como si sólo correspondieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. Chiavenato (2007) afirma:

La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe ser consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua (p. 43).



Fig. No. 1 Personas como personas y personas como recursos (Chiavenato, 2007).

### 2.2.2 Definición de Clima Organizacional.

El clima organizacional es ilustrado como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un criterio dinámico que se transforma en función de las situaciones organizacionales así como la impresión que los empleados tienen referente a estas. Puede ser modificado para mejorar o empeorar en base a condiciones claves tales como el ingreso de nuevo personal, nueva tecnología, nueva dirección, nuevos procedimientos o por problemas no resueltos; así mismo, puede contar con cierta estabilidad si los cambios se hacen de manera continua y bien planificada.

### 2.2.3 Importancia del Clima Organizacional

De una manera global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que requerido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Es así, como se vuelve importante para un administrador el ser apto de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que aportan al desarrollo de posturas negativas frente a la organización.



- Iniciar y sostener una variación que muestre al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de su organización y prever las dificultades que puedan surgir.

Como afirma Brunet (2011): *“Así, pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización”* (p.20). El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

#### **2.2.4 Características del clima Organizacional**

El concepto de Clima tiene algunas características importantes y diversas, tal como las plantea Rosmery Aiquipa:

- Tiene cierta duración, a pesar de pasar por algunos cambios circunstanciales. Aquello que significa que se pueden contar con ciertas estabilidades en el clima de la institución, así mismo con algunos cambios correspondientemente graduales, pero aquella estabilidad tiende a sufrir algunos cambios de importancia que puedan afectar en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiende a tener un mayor impacto sobre las actitudes y los comportamientos de los integrantes de la organización por otra parte un clima desagradable y malo puede ocasionar considerablemente dificultoso la dirección de una institución y la inoportuna realización de los trabajos encomendados.

- Perturba el nivel de identificación y compromiso de los miembros de la institución. Una institución con un adecuado clima tiene una mayor probabilidad de conseguir, dichos aspectos en sus integrantes: y si una institución tiene un clima inadecuado no puede esperar un nivel alto de identificación y compromiso de sus miembros.
- El clima organizacional puede ser afectado por los comportamientos y actitudes de los propios miembros de la institución ya que si perciben un buen clima favorable ellos mismos sin querer y sin tomarlo en cuenta puede favorecer con el comportamiento que tiene a que el clima sea más agradable y satisfactorio y por el contrario una persona que hace constantes críticas y malos comentarios respecto al clima puede contribuir sin darse cuenta de que se genere un clima insatisfecho y desagradable.
- Es dañado por diversas variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Por ejemplo, un estilo de gestión autoritario y una falta de confianza, puede llevar a los miembros de la organización a un clima tenso, con actitudes negativas e irresponsables, así mismo podría llevar a un estilo autoritario por parte de la jerarquía de la organización. Del mismo modo esto puede convertirse en un círculo vicioso difícil de salir de él.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser un indicador de un clima laboral negativo o desfavorable. Algo similar sucede con la insatisfacción laboral. Lograr una

manera más adecuada de sobrellevar estas dificultades puede resultar difícil, ya que todo ello implicaría la realización de ciertas modificaciones. (Aiquipa Ascue, 2018)

### 2.2.5 Funciones del Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores las cuales inciden en el comportamiento en el trabajo las cuales se mencionan a continuación:

N°	Nombre del objetivo	Descripción
1	<b>Espíritu</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
2	<b>Intimidad</b>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
3	<b>Alejamiento</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
4	<b>Énfasis en la producción</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
5	<b>Empuje</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les

		merece a los miembros una opinión favorable.
<b>6</b>	<b>Estructura</b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
<b>7</b>	<b>Recompensa</b>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<b>8</b>	<b>Apoyo</b>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
<b>9</b>	<b>Normas</b>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<b>10</b>	<b>Conflicto</b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>11</b>	<b>Identidad</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>12</b>	<b>Conflicto inconsecuencia</b>	e El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican

		uniformemente.
<b>13</b>	<b>Formalización</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>14</b>	<b>Adecuación de la planeación</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>15</b>	<b>Selección basada en capacidad y desempeño</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<b>16</b>	<b>Tolerancia a los errores</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

(Conocimientos.we.net, 2013)

### 2.2.6 Objetivo del Clima Organizacional

Al hacer la valuación del clima organizacional, se adquieren resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que incurren en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los usuarios. Sánchez expresa que entre los objetivos para el estudio del clima laboral, se pueden mencionar los siguientes:

- **Determinar y analizar** el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- **Identificar fuentes de conflicto** que puedan traer resultados inadecuados.

- **Evaluar el comportamiento** de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- **Poder tomar las medidas correctivas** relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- **Corregir comportamientos de los jefes** y personal dirigente en general. (Sánchez, 2010)

### 2.2.7 Factores del Clima Organizacional

El clima laboral depende de varios factores importantes que ocurren en la propia empresa, estos pueden ser internos o externos. A continuación se enumeran seis factores que forman parte del clima organizacional:

N°	Factor	Descripción
1	<b>Motivación</b>	Es el conjunto de estímulos e incentivos que permite que el trabajador desarrolle mejor su trabajo.
2	<b>Relaciones Interpersonales</b>	Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, y otros inconvenientes de este estilo.
3	<b>Comunicación</b>	Es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.

4	<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es la cualidad necesaria para que un director pueda concretar el plan estratégico de una organización, ya que el nivel de influencia que éste tenga sobre los subordinados, dependerá la eficiencia y eficacia con la que se logra el óptimo desempeño deseado.
5	<b>Ambiente físico e infraestructura</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.
6	<b>Trabajo en equipo y Cooperación</b>	Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.  Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

(Landaverde de Méndez & Parada Avilés, 2019, pág. 42)

## 2.2.8 Niveles del Clima Organizacional

Se consideran tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

- **Clima organizacional en el nivel superior:**

En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

- **Clima organizacional en el nivel intermedio:**

En este nivel de clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.

- **Clima organizacional en el nivel inferior:**

En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa. Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son poco seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para



desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc. (Alfaro ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, pág. 74)

### **2.3 La estrategia**

La estrategia es un concepto bastante complicado de definir y además con el transcurrir el tiempo ha evolucionado de acuerdo a los cambios que ha sufrido el contexto. Desde que a finales de los años 50, los autores clásicos de la administración propusieron innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo. Seguramente, en tiempos competitivos pero con un ciclo de vida tecnológico menos entusiástico que en los 90, interpretar la estrategia como decisión de largo plazo resultaba creíble.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.

#### **2.3.1 Concepto de Estrategia**

El significado del término estrategia, procede de la palabra griega “Strategos”, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva manera de dirigir a las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

El manejo del término estrategia en administración denota mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para lograr fines determinados por sus directivos. La estrategia en administración, es una expresión difícil de definir y muy pocos autores armonizan en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Para la administración, estrategia se comprende como la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones no estructuradas, inciertas y no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro edicto cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

### **2.3.2 Diferentes enfoques y definiciones**

Claudia Moreno en su artículo llamado “Estrategia” (Moreno, 2003) enfatiza ciertos enfoques y definiciones desde el punto de vista de ciertos autores los cuales son:

- **Peter Drucker**: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
- **Alfred Chandler Jr**: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la

estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

- **Kenneth Andrews** : Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.
- **Igor Ansoff**: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
- **Henry Mintzberg**: es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
  - a) ***LA ESTRATEGIA COMO PLAN***: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
  - b) ***LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCION***: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
  - c) ***LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN***: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

- d) *LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN*: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- e) *LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA*: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

#### **2.4 Estrategia Funcional**

Es aquella que precisa el ¿cómo? hacer, operar, funcionar, es decir, después de delimitar la estrategia corporativa que concreta el ¿qué hacer?, la estrategia funcional viene a indicar el cómo se debe aplicar y utilizar los recursos para lograr lo que se quiere obtener. La estrategia funcional según Wheelen & Hunger (2007) la plantean como:

El enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo del cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. (pág. 189).

Un área funcional de la empresa acoge éste tipo de estrategia para cumplir con los objetivos determinados en la estrategia de corporación, maximizando los recursos con que se obtienen y

la productividad de estos. Asimismo, procura el cuidado y desarrollo de la capacidad funcional y operativa a fin de alcanzar una ventaja competitiva.

#### **2.4.1 Características de las estrategias funcionales**

Matías Riquelme menciona algunas características de las estrategias funcionales. A continuación se detalla cada una de ellas:

- Son más minuciosas que las estrategias corporativas, organizacionales y de negocio
- Son planeadas a corto y mediano plazo.
- Su principal propósito es la descripción de todas las acciones ineludibles para conseguir cumplir los objetivos a corto y mediano plazo.
- Generan un ambiente favorable a la consecución de logros y metas.
- Implica la participación de los administradores de todos los niveles que participen en el desarrollo de los objetivos empresariales.
- Tienen que coordinarse para que funcionen coherentemente con la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. (Riquelme, 2018)

#### **2.4.2 Tipos de estrategia Funcional**

Se organizan de acuerdo a los departamentos o áreas funcionales en que se distribuye la empresa, por ello las estrategias funcionales más frecuentes en cualquier empresa son:

- **Estrategia de producción**

Define los lineamientos a seguir durante los venideros años en lo referente al sistema productivo (tipo de sistema a utilizar, características técnicas, incorporación de tecnología al proceso, proceso de almacenamiento, etc.).

- **Estrategia comercial o de marketing**

Determina las acciones que se deben llevar a cabo para colocar los productos y/o servicios en el mercado correspondiente (afianzamiento de ciertas características comerciales del producto, establecimiento de precios, definición de los canales de distribución, uso de las diferentes estrategias de comunicación, etc.).

- **Estrategia financiera**

La empresa debe fijar las fuentes de financiación necesarias para poder llevar a cabo todos sus proyectos de inversión, además tener en cuenta el coste asociado a dichas fuentes.

- **Estrategia de Desarrollo, Investigación e Innovación**

Sirve para que la empresa planifique las acciones a seguir concernientes a la introducción de nuevas técnicas dirigidas a la mejora de la eficiencia productiva, bien sean nuevas técnicas de gestión empresarial, nuevas maneras de motivación del personal, nuevas sistemáticas de producción, etc.

- **Estrategia de Recursos Humanos**

Consiste en formular determinadas acciones pertinentes a la dirección y orientación de las personas que laboran o prestan su servicio dentro de la empresa, es decir, estrategias dirigidas a establecer acciones para la captación, selección y reclutamiento de trabajadores, capacitación y formación del trabajador y motivación laboral que incluya al trabajador en el proyecto empresarial. (Riquelme, 2018)

### **2.4.3 Importancia de las estrategias funcionales**

Eventualmente las compañías suelen descuidar el sentido funcional de una estrategia, en la administración se le da gran interés al definir ¿Qué? se quiere hacer y no se le da tanto valor a la estrategia funcional que en realidad es tan importante o hasta más importante que la estrategia corporativa o la de negocio.

Las estrategias funcionales señalan las acciones a seguir en cada una de las áreas que constituye la empresa, proyectando el camino para llegar a unos objetivos señalados en la estrategia corporativa, sin un camino a seguir cada departamento o área se destina a sus propios logros y la empresa en general no alcanza sus metas productivas, el desarrollo y crecimiento deseado y por ende las utilidades y ganancias esperadas por los accionistas.

**CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
(ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo realizada en las Oficinas Administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) referente a la situación actual del clima organizacional, cómo se llevan a cabo los procesos y procedimientos para poder evaluar las funciones que cada uno de los empleados realiza dentro de la institución.

**3.1 Metodología de la guía de investigación**

**3.1.1 Tipo de estudio**

Esta investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo puesto que se diagnosticaron y evaluaron diversos aspectos, dimensiones o componentes del clima organizacional, a través de recolección de datos con técnicas y métodos estructurados para sistematizar el diagnóstico frente a las variables a considerar.

**3.1.2 Estudio descriptivo**

El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva porque se buscó especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analizó con el propósito de medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables a estudiar. Con esta investigación se logró identificar con exactitud los factores que pueden hacer un clima desfavorable por medio de la información recolectada y a través de ella, crear estrategias para mejora del clima organizacional.



### 3.2 Determinación del universo y la muestra

#### 3.2.1 Universo

El universo de estudio está compuesto por 391 empleados que laboran en las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA en la ciudad de Santa Ana, sin embargo, para el estudio se delimitará a 79 empleados distribuidos de la siguiente manera, sin considerar los 312 empleados que realizan labores de campo:

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Nº DE EMPLEADOS</b>
Gerencia	9
Catastro de Redes	7
Administración	16
Operaciones	30
Recursos Humanos	17
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

La cantidad de personas que se pretendía encuestar era de 79; pero por motivos de la pandemia que en la actualidad está pasando nuestro país, se complicó la recolección de datos para poder avanzar en la investigación, como solución más viable se tomó la opción de administrar las encuestas de manera virtual, contactando con personal conocido por el grupo encuestador, por tal razón solo se pudo obtener el resultado de 20 cuestionarios.

### 3.2.2 Muestra

Para la investigación se tomaron en cuenta todos los empleados que laboran dentro de la institución que en total eran setenta y nueve; esto con el objetivo de obtener información más completa y exacta, por lo tanto no se calculó muestra. Esto quiere decir que se aplicaría un cuestionario a setenta y nueve empleados de las Oficinas Administrativas de ANDA, Santa Ana; pero por dichas complicaciones mencionadas anteriormente solamente se encuestaron a 20 personas.

N°	Universo	Cantidad	Técnica
1	Gerencia	1	Encuesta
2	Catastro de Redes	0	-
3	Administración	8	Encuesta
4	Operaciones	10	Encuesta
5	Recursos Humanos	1	Encuesta

### 3.3 Objetivos de la investigación

#### Objetivo General

- Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana.

## **Objetivos Específico**

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana.
- Analizar la percepción del empleado sobre el clima laboral organizacional existente en su lugar de trabajo.
- Estudiar la impresión sobre el clima organizacional desde el punto de vista del usuario que visita la institución.
- Investigar la situación actual del clima laboral mediante la observación, la aplicación de cuestionarios cuantificables y entrevistas a usuarios internos como externos.
- Diseñar Estrategias Funcionales que logren incrementar la satisfacción del usuario interno y mejorar la atención al cliente.
- Describir la estructura organizativa de las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) para verificar en qué estado se encuentra el clima organizacional.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.4.1 Técnicas de investigación**

Para esta investigación de campo, solamente se pudo implementar una técnica y un instrumento para poder recolectar la información objetiva las cuales se mencionan a continuación:

### **3.4.2 Técnicas de Recolección de Información**

**Encuesta:** Ésta técnica se utilizó por medio de la elaboración de un cuestionario, compuesto por preguntas cerradas, las cuales estaban dirigidas al personal administrativo y operativo correspondiente a las oficinas administrativas de ANDA, Santa Ana. Con el fin de obtener información de la situación actual sobre el clima organizacional en que se desenvuelven los trabajadores.

### **3.4.3 Instrumentos de investigación**

**Cuestionario:** Es el instrumento de investigación que se utilizó. Se relacionó con la técnica de la encuesta y se creó una serie de preguntas cerradas, con el objetivo de obtener información acerca de cuál es la perspectiva que tienen los usuarios internos y externos sobre el clima organizacional de dicha institución.

## **3.5 Fuentes de la investigación**

Para esta investigación se emplearon las siguientes fuentes de información para la recolección de datos.

### **3.5.1 Fuentes Primarias**

Se recolectó la información de la investigación de campo, aplicando la encuesta, con el objetivo de adquirir información sobre el clima organizacional que existe entre el personal administrativo y sus jefes en la Institución.

### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

Se tomaron los documentos con la información más útil, para la investigación de campo que se realizó, tomando de referencia libros, documentos, tesis, páginas web, entre otros

documentos que contribuyeron con la información necesaria que fue utilizada de base de estudio.

### **3.6 Alcances y Limitaciones**

#### **Alcances**

El proyecto en desarrollo tiene como alcance presentar una propuesta de estrategias de mejora del clima organizacional en las oficinas de ANDA, para ello se hizo una evaluación de todos los datos recolectados, los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la motivación y ambiente laboral que vive el personal administrativo de la institución y que por consecuencia afecta al cliente externo.

#### **Limitaciones**

- **Disposición por parte de los trabajadores en brindar información**

Se complicó la recolección de datos desde el momento en que no se permitió el acceso al público por la pandemia del COVID-19, se contactó con algunos administrativos de la institución para que respondieran el cuestionario pero por disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales no se obtuvo respuesta alguna.

- **Falta de instrumentos disponibles con sus respectivas respuestas.**

Por la característica técnica de la investigación algunos aspectos como la observación, el tiempo estimado en cada proceso, requieren de la presencia del observador en la institución, pero por motivos del virus que afecta a todo el mundo, la guía de observación y la entrevista al Jefe de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) no se pudieron realizar ya que la afluencia de personas en un ambiente cerrado afecta para la propagación del

virus; por lo tanto se tenía que acatar el protocolo que el Gobierno impuso, eso incluía el distanciamiento social.

- **La investigación solo está enfocada en las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), plantel El Molino.**

### **3.7 Tabulación, análisis e interpretación de la información**

Los datos recopilados en la investigación de campo se hicieron a través de encuestas y fueron procesadas con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante a realizar, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez obtenida esta información se tabuló y procedió a la elaboración de los gráficos de barras. Esto permitió una mejor visualización para llevar a cabo el análisis e interpretación adecuados.

### **3.8 Descripción del Diagnóstico de la situación actual de los trabajadores que conforma las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), en el departamento de Santa Ana.**

Análisis del estado del clima organizacional de las oficinas administrativas de ANDA, Santa Ana.

#### **3.8.1 Clima Organizacional**

El diagnóstico que se efectuó en las Oficinas Administrativas de ANDA está basado en la prueba CLIMA 18, que permite establecer los niveles de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores respecto a las 18 variables del clima laboral. Estos factores son:

- 1. Relaciones con los jefes**
- 2. Aprecio por las ideas e iniciativa del empleado**
- 3. Relaciones entre jefes**
- 4. Relaciones entre compañeros y jefes**
- 5. Relaciones con el equipo de trabajo**
- 6. Motivación hacia resultados y cambios**
- 7. Riesgo y bienestar**
- 8. Justicia en el trabajo**
- 9. Supervisión y corrección**
- 10. Trabajo en equipo**
- 11. Remuneración**
- 12. Sentido de pertenencia**

**13. Reconocimiento por la labor**

**14. Concertación y participación**

**15. Liderazgo**

**16. Comunicación**

**17. Satisfacción por los recursos**

**18. Estructura y reglas**

✓ **Relaciones con los jefes**

El 80% de los empleados considera que la relación entre con su jefe es buena, es un factor muy importante en el día a día de trabajo, debido a que se mantiene un ambiente de armonía entre jefe y trabajador; sin embargo el 20% considera que las relaciones interpersonales son de una manera regular, debiéndose así mejorar las condiciones de comunicación y que estas permitan una mejora en las relaciones interpersonales, optimizando así el ambiente laboral en la institución; se podría fomentar la realización de diversas actividades que les permita convivir los unos con los otros, ya que estas contribuyen con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

(Ver anexo 1, Pregunta 2)

✓ **Aprecio por las ideas e iniciativa del empleado**

El 40% de los empleados opinó que su jefe sí toma en cuenta las ideas e iniciativas que estos muestran en su momento; esto es positivo para el clima laboral ya que son características de



un líder que se integra en las actividades que se realizan y se interesa por conocer las necesidades e inquietudes, lo cual hace que se sientan bien en el lugar de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de contribuir a lograr las metas de la Institución.

Caso contrario, el usuario externo al ser encuestado el 54% respondió que la importancia que le dan a su demanda de servicio por parte de los trabajadores de la institución lo toman como “Importante”, esto significa que el empleado se siente bien en su trabajo y la atención que dan al visitante en la institución es muy buena.

(Ver anexo 1, Pregunta 3. Ver anexo 2, Pregunta 6)

#### ✓ **Relaciones entre jefes**

De acuerdo a la información obtenida los empleados manifestaron que sí perciben un buen ambiente laboral entre sus superiores lo que indica que existe buena comunicación entre ellos; y se centran en los objetivos y metas que tienen que cumplir en conjunto. Una buena relación tiene efectos positivos en el rendimiento, los empleados lo perciben y se sienten más identificados con sus superiores y con la institución hacen más propuestas de mejoras y apoyan a otros colegas en sus tareas.

(Ver anexo 1, Pregunta 4)

### ✓ **Relaciones entre compañeros y jefes**

En este factor se evaluó la efectividad de comunicación e información que se da en el ambiente laboral de la institución. El 50% de los empleados a los que se les consultó mediante el instrumento, considera que la comunicación con sus compañeros y jefes es regular, mientras que el 10% de los empleados opinan que es mala, debiendo de esta manera fortalecer el factor comunicación; porque cuando no funciona la química entre el jefe y sus equipos, esto estresa a todos los empleados; además suele tener un efecto negativo en el desempeño. Se recomienda realizar actividades de parte de los jefes con su personal para disminuir los obstáculos de comunicación que actualmente se presentan y mejorar así la comunicación dentro de la institución, así como también contribuir al logro de los objetivos y metas establecidas dentro de la institución.

(Ver anexo 1, Pregunta 5)

### ✓ **Relaciones con el equipo de trabajo**

El 55% de los empleados considera que la relación entre compañeros de trabajo es regular, los trabajadores manifestaron que no existe una buena relación laboral con los demás compañeros de trabajo, debiéndose así mejorar las condiciones de comunicación y que estas permitan una mejora en las relaciones interpersonales, mejorando así el ambiente laboral que es un factor muy importante en el día a día de trabajo, debido a que se mantiene un ambiente de armonía entre los trabajadores. Además establecer relaciones laborales sanas y positivas es importante al momento de sentirse motivado para trabajar y buscar alcanzar las metas de forma conjunta con el resto de compañeros.

Por otra parte, se tomó en cuenta la opinión del usuario externo, debido a que el 56% de los encuestados al hacerles la interrogante ¿Cómo considera la atención que recibe de parte de los empleados dentro de la institución? respondió que la atención es “Buena”, esto significa que si la relación entre compañeros no es apropiada, los resultados al atender al cliente externo tampoco será agradable. Por lo tanto se torna un factor a mejorar.

(Ver anexo 1, Pregunta 6. Ver anexo 2, Pregunta 2)

### ✓ **Motivación hacia los resultados y los cambios**

Los empleados de la institución no se encuentran del todo motivados a la hora de realizar sus labores, ya que dividen su opinión entre las opciones “término medio y si” por lo que se considera que la institución no les genera satisfacción y gratificación personal, lo que provoca insatisfacción en ellos. Por otra parte una de las primeras cosas que se puede notar cuando el personal no está motivado es que el rendimiento disminuye. Cuando el personal está es desmotivado se desvincula de sus labores, la calidad o cantidad, y los resultados a largo plazo pueden llegar a ser desfavorables para la institución.

Ahora bien, el factor Motivación se puede considerar a la hora de la atención al público y los resultados de las personas encuestadas el 48% respondió que el personal de la institución es “Eficiente” mas no “Amable” lo cual son dos variables importantes para que el cliente externo se sienta satisfecho. No es de negarle una sonrisa, o una frase amable; un gesto de cortesía o personalización se diferencia entre ganar la confianza de un cliente o perderlo de por vida.

(Ver anexo 1, Pregunta 7. Ver anexo 2, Pregunta 3)

### ✓ **Riesgo y bienestar**

En este factor se evaluó la calidad de seguridad, ambiente físico y mental en el lugar de trabajo aspectos tales como la temperatura, distribución del área de trabajo, iluminación, seguridad, equipo para realizar y llevar a cabo sus labores. En cuanto a los recursos físicos que se cuentan en el lugar de trabajo, dos terceras partes de los encuestados manifestó que las instalaciones y los recursos con los que cuentan en su lugar de trabajo son suficientes y adecuados para realizar sus labores en un buen ambiente diario; sin embargo, el restante expresó que a pesar que se les brindan los recursos, estos pueden ser mejores o más adecuados para realizar sus labores de trabajo.

(Ver anexo 1, Pregunta 8)

### ✓ **Justicia en el trabajo**

Los encuestados manifestaron que perciben algún tipo de reconocimiento por parte de la institución, y ellos declaran que si existe algún tipo de mención y retribución económica, pero no de manera justa y equitativa, y una minoría expresó que ninguno, debiendo así mejorar o estandarizar el factor recompensa, ya que dicha inconformidad por parte de los empleados puede llevar a que se sientan desinteresados a la hora de realizar sus actividades laborales.

(Ver anexo 1, Pregunta 9)

### ✓ **Supervisión y corrección**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la institución sobre las correcciones y discrepancias de parte de los jefes hacia sus subalternos y la efectividad para solucionarlos. Dentro de la institución se determinó que regularmente existen conflictos los

cuales se resuelven de una manera adecuada según manifestó la mayoría de los empleados, sin embargo, existe un porcentaje mínimo que expresaron que los conflictos no se resuelven de la manera empática, lo que provoca que se afecte la imagen y rendimiento de la institución así como el ánimo de los empleados, mostrando de esta manera que carecen de un procedimiento estandarizado que permita dar solución adecuada a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas y evitar el volver a incurrir en los mismos errores cometidos.

Dentro de este factor se considera la variable “Orientación” por parte del cliente externo, y éste lo considera como “Buena”; ellos manifiestan que a la demanda de su servicio muchas veces no le toman importancia, esto se vuelve un problema para la institución, debido a que hay una insatisfacción en el cliente. La falta de coordinación del grupo de trabajo genera resultados indeseables en la productividad de la compañía y esto genera graves conflictos.

(Ver anexo 1, Pregunta 10.Ver anexo 2, Pregunta 4)

#### ✓ **Trabajo en equipo**

Según los encuestados éste factor se considera en un nivel intermedio. Consideran que existe poca motivación entre los miembros del equipo para lograr las metas que les son asignadas. El bajo nivel de compañerismo de trabajo crea una mala cohesión del equipo y esto trae como consecuencia que no trabajen con entusiasmo y sus resultados no sean tan productivos. Por lo tanto se considera un factor a mejorar para obtener excelentes resultados que logren disminuir el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los mismos.

(Ver anexo 1, Pregunta 11)

### ✓ **Remuneración**

Éste factor se considera totalmente deficiente, debido a que el 50% de las personas encuestadas consideran que no están recibiendo lo que tendría que ser justo. No existe un plus que haga motivarlos y que haga valorar el trabajo que ellos realizan en la institución. Hay una falta de complementos salariales que está relacionado con el desarrollo del trabajo o los resultados obtenidos, esto se torna un factor importante para cada trabajador debido que para éste representa un medio de vida, de subsistencia y como un reconocimiento económico como becas de estudio, vales de despensa y vales de gasolina, que garantiza la cobertura de sus necesidades

(Ver anexo 1, Pregunta 12)

### ✓ **Sentido de pertenencia**

Los trabajadores consideran ser un cincuenta por ciento valiosos para la empresa. Pero es necesario que cada empleado se sienta satisfecho de formar parte integrante del grupo. Siendo así, crea una conducta activa al individuo y está dispuesto a proteger a su grupo y defender su empresa. Por lo tanto se necesita reforzar éste factor para que cree un efecto muy positivo en su autoestima.

(Ver anexo 1, Pregunta 13)

### ✓ **Reconocimiento por la labor**

El 65% de los empleados reconocen que la institución pocas veces les brinda oportunidades para seguirse desarrollando y crecer personalmente. Este factor se considera sumamente importante debido a que produce una satisfacción personal que hace que el

trabajador sea más feliz ejerciendo su trabajo y su vida general; de lo contrario el no saber apreciar el trabajo y el desempeño del trabajador es darles un motivo para que ellos busquen otra institución donde sí reconozcan su esfuerzo.

(Ver anexo 1, Pregunta 14)

### ✓ **Concertación y Participación**

Según los trabajadores consideran un término medio acerca de su participación dentro de la institución. Muchas veces no sólo el reconocimiento salarial es lo que importa, sino también un trabajo en el que lo tomen en cuenta para la participación en la toma de decisiones.

(Ver anexo 1, Pregunta 15)

### ✓ **Liderazgo**

El factor liderazgo según los encuestados el 60% lo consideran en un nivel intermedio. Lo que significa que los superiores no evalúan por igual el desempeño de cada trabajador y existe favoritismo entre ciertos trabajadores; además poseen una falta de iniciativa e ideas innovadoras. Por lo tanto es un factor a mejorar porque el liderazgo influye en el entorno en que se desenvuelve el empleado y de éste depende si se mantiene en equilibrio y se considera como una fuente de motivación.

(Ver anexo 1, Pregunta 16)

## ✓ **Comunicación**

Los trabajadores consideran que el factor comunicación es excelente dentro de la institución. Cada trabajador está al tanto de cada cambio o novedad que se presenta en la empresa. Esto genera un entendimiento mutuo entre los diferentes niveles jerárquicos.

Por parte del usuario externo, la comunicación que les brindan los empleados al visitar la institución el 75% de las personas encuestadas la consideran como “Normal” esto significa que se puede mejorar dicho factor debido a que es importante proyectar, promover y reforzar la imagen de la institución.

(Ver anexo 1, Pregunta 17. Ver anexo 2, Pregunta 5)

## ✓ **Satisfacción por los recursos**

La satisfacción por los recursos materiales se considera por parte de los trabajadores en un término medio. Aunque afirman que poseen las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo; manifiestan que estas podrían ser mejoradas o actualizadas ejemplo: computadoras, escritorios, etc. lo que hará de una manera más fácil el llevar a cabo los proyectos que la institución desea desarrollar; caso contrario interfiere en la optimización de los procesos, lo que conlleva a poder cumplir los objetivos de manera eficiente.

(Ver anexo 1, Pregunta 18)



✓ **Estructura y reglas**

El 60% de los trabajadores manifiestan que sí conocen sus derechos y obligaciones dentro de la empresa. Al cumplir cada uno de los derechos que ellos poseen se sienten respaldados y disminuye la rotación de personal, y al mismo tiempo se crea un sentimiento de lealtad hacia la empresa.

(Ver anexo 1, Pregunta 19)

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

**4.1 Importancia**

De acuerdo al diagnóstico realizado anteriormente, nace la necesidad de crear estrategias de mejora del clima organizacional para todo el personal administrativo y operativo para las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana, debido a que existe una inconformidad por parte de los empleados en cuanto al clima laboral lo que afecta su desempeño. Esta propuesta pretende concebir cambios positivos en las dimensiones y factores como se determinó en el diagnóstico así como las relaciones interpersonales, justicia en el trabajo, motivación, remuneración, reconocimiento por la labor, entre otras.

**4.2 Objetivos de la propuesta**

**Objetivo General**

- Proporcionar estrategias que logren satisfacer las necesidades del usuario interno de las oficinas administrativas ANDA, Santa Ana; que conlleve a un mejoramiento en su desempeño laboral.

**Objetivos específicos**

- Crear un entorno armonioso entre empleado y jefe que convierta a la institución en un ambiente de mejor calidad para desempeñar sus tareas diarias.

- Disponer de todo el equipo y herramientas necesarias para disminuir el número de accidentes laborales.
- Brindar capacitaciones a jefes y supervisores para crear líderes para aumentar la calidad de trabajo y el rendimiento laboral.

### **4.3 Estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana.**

#### **4.3.1 Estrategias para mejorar el factor relaciones interpersonales.**

Dentro de toda institución como cualquier otra, se forman relaciones entre el personal, en muchas ocasiones el lugar de trabajo es como si fuera el segundo hogar para el empleado, es en el trabajo donde pasa la mayor parte del día, sus compañeros y superiores de cierta manera se vuelven como una segunda familia. Por lo tanto es necesario mantener una buena relación entre todo el personal basada en buenos principios.

El clima organizacional y las relaciones interpersonales están sumamente implicados, las relaciones positivas o negativas siempre se ven reflejadas en el clima laboral, donde una mala relación entre el personal o con el jefe inmediato puede ocasionar muchos disgustos, impide que se pueda trabajar con satisfacción, con esto se ocasiona un ambiente conflictivo y afecta el cumplimiento de los objetivos.

Como medida de las relaciones interpersonales se evaluaron los siguientes aspectos y como solución se dan ciertas estrategias para mantener una buena relación entre el personal de la institución.

➤ **Relaciones con los jefes.**

**Objetivo:** Fomentar una buena relación para mejores resultados.

La relación entre subalterno y jefe puede ser en algunas ocasiones no muy amena, porque se tiende a ver al jefe como una persona que solo está en la institución para mandar, en la actualidad muchas organizaciones han comprendido que para tener un buen éxito empresarial se necesita una buena relación entre el jefe y el talento humano.

- ✓ Involucrar al empleado en todos los proyectos que se lleve a cabo, esto ocasionará que la persona se sienta capaz de lograr lo que le están encomendando.
- ✓ Asignar tareas ya sea a una persona en específico o a un determinado departamento.

➤ **Aprecio por las ideas en iniciativa del empleado.**

**Objetivo:** Aprovechar cada idea e iniciativa que el personal tenga para una mejor comunicación y mejor rendimiento.

Cada persona tiene distintas maneras de pensar, por lo tanto, todos tenemos distintas ideas para mejorar las situaciones que en ocasiones se presentan. Los jefes en las organizaciones tienen que prestar atención a lo que los subordinados tienen en mente, esas ideas o inquietudes pueden ayudar a mejorar el clima organizacional o la eficiencia en procesos a realizar.

- ✓ Valorar las iniciativas de cada persona. Dícese que para ser escuchado se tiene que aprender a escuchar, una buena estrategia sería el prestar atención a lo que personal

quiere aportar, en una de esas ideas o iniciativas podría estar el éxito de un mejor clima organizacional.

- ✓ Incentivar al subordinado a que demuestre de lo que es capaz, siempre y cuando las iniciativas puedan ser realizadas por todo el personal.
  
- ✓ Reconocer la participación y el trabajo bien hecho o cuando se logran los objetivos establecidos. Un pequeño reconocimiento por el aporte que pueden dar a la institución no cuesta nada y puede alentar al subalterno; este puede sentir que su trabajo y esfuerzo valen la pena.

➤ **Relaciones entre compañeros y jefes.**

**Objetivo:** Motivar a los compañeros a que tengan una buena relación laboral dentro de la organización y fuera de ella.

Para lograr cualquier objetivo o meta que la organización se proponga, es necesario que exista una excelente relación entre compañeros, una mala relación puede ocasionar cierto miedo, desconfianza entre el personal, irrespeto entre otras cosas desagradables. Cuando los colaboradores y sus jefes mantienen una buena relación constructiva y colaborativa, el compromiso, la motivación, la satisfacción y la productividad de los compañeros del equipo alcanza unos niveles que permiten cumplir con las expectativas, incluso ayuda a disfrutar las jornadas laborales.

- ✓ Orientar al personal que exista confianza entre compañeros, esto incluye la relación entre compañeros y jefes. Si el jefe confía en el subordinado, este realizará las tareas asignadas de manera eficiente, por lo tanto da una enorme satisfacción, el jefe puede asignar tareas más complejas.
- ✓ Brindar información clara y precisa al momento de delegar una tarea, mientras más clara sea la información, esta será mucho más fácil de entender para el empleado, ellos necesitan saber sus funciones y lo que se espera de ellos.
- ✓ Proporcionar capacitaciones a los colaboradores para incentivar el trabajo en equipo para que fortalezca la relación, cooperación y comunicación entre compañeros.
- ✓ Ofrecer charlas motivacionales una vez al mes. El colaborador al escuchar este tipo de charlas puede tener contacto con sus compañeros y así establecer una relación de amistad, esto generará confianza.
- ✓ Favorecer el conocimiento mutuo entre los miembros a través de dinámicas de conocimientos en las que se reflexione sobre su vida y se muestren ante los demás.

A continuación se presenta un cuadro donde se propone un plan de charlas para llevar a cabo una adecuada aplicación de la estrategia:

Tema de la charla	Dirigido a	Duración	Facilitadores
Relaciones Interpersonales en la oficina.	Personal administrativo y jefes	20 minutos impartidos una vez al mes.	El jefe de departamento de RRHH

A continuación se presenta un cuadro donde se propone un plan de dinámicas para llevar a cabo una adecuada aplicación de la estrategia antes mencionada:

Dinámicas	Dirigido a	Duración	Facilitadores
Dinámica de conocimiento. ¿Quién soy yo?	Personal administrativo, operarios y jefes.	30 minutos una vez al mes.	El jefe de cada departamento.
Dinámica de cooperación. Exponer un problema ante todos y que cada uno de la posible solución.	Personal administrativo, operarios y jefes.	30 minutos una vez al mes.	El jefe de cada departamento.

El objetivo de estas dinámicas es ayudar y mejorar la cooperación entre los miembros del grupo. La mejor manera de aprender a cooperar es que todos participen y colaborando unos con otros.

➤ **Relaciones entre los jefes.**

**Objetivo:** Demostrar al colaborador que pueden convivir en un ambiente de comunión y estabilidad entre líderes.

Una de las funciones que se tiene como jefe es coordinar al equipo de trabajo y tratar de crear un ambiente laboral positivo, muchas investigaciones avala las ventajas que el trabajo en equipo aporta a las organizaciones que por ende se destacan los beneficios que se obtienen al

trabajar en un clima laboral estable. Sin embargo, el líder tiene un enorme trabajo al tratar de lograr que sus trabajadores se conviertan en un verdadero equipo de trabajo. Este reto dependerá de cada líder o jefe, es decir, debe existir un clima laboral estable entre jefes así pueden ser ejemplo para los colaboradores, si el líder mantiene una buena relación con su compañero líder el subordinado tendrá un ejemplo a seguir.

- ✓ Establecer una comunicación abierta entre cada jefe, eso ayudará a que cualquier problema que se de en algún departamento se pueda resolver con ayuda de los demás.
- ✓ Compartir la felicidad de algún logro ya sea personal o de algún departamento en específico, como líderes pueden festejar el desempeño laboral de algún departamento que haya logrado las metas establecidas para un determinado tiempo.
- ✓ Mantener una actitud positiva, quizá suene muy repetitivo pero es una buena estrategia para mantener el clima laboral en calma, una actitud positiva en el jefe dando palabras de motivación a diaria al personal hará que los colaboradores trabajen con más entusiasmo. En ocasiones una palabra de amabilidad y una sonrisa pueden hacer la diferencia.

#### **4.3.2 Estrategias para mejorar el factor Motivación hacia resultados y cambios.**

**Objetivo:** Mejorar el factor motivación en los empleados, para que estos trabajen de forma eficiente y promuevan el éxito de la organización.

La motivación ejerce un papel importante en el bienestar de cada individuo, permitiendo que se sienta realizado en su puesto de trabajo. Esta motivación varía de persona a persona por eso es necesario que la institución debe conocer qué es lo que motiva a los empleados



personalmente. Esto genera un alto compromiso por parte de ellos. Por lo tanto es necesario proponer estrategias para mejorar el factor motivación las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Generar incentivos en los empleados: Reconocer los logros de cada uno de ellos y premiarlos. Como podría ser vales de despensa, vales de gasolina, becas de estudio, retirarse una hora antes un día a la semana, entre otros.
- ✓ La seguridad laboral del trabajador sobre la continuidad del empleo. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy en día es tener un puesto fijo que le permita sentirse seguro y continuar laboralmente.
- ✓ La institución debe de promocionar al empleado. El trabajador pondrá más de su esfuerzo y tendrá la certeza de algún día obtener un puesto más elevado y asimismo recibir un aumento de salario.
- ✓ Evitar la monotonía y la rutina. Al no cumplir con una variedad de tareas, crea un estrés laboral lo cual genera una insatisfacción y un bajo rendimiento en los empleados.
- ✓ Crear en el empleado una autonomía e independencia que generará una sensación de libertad a la hora de tomar decisiones en sus tareas. Esto lo hará auto realizado y aumentará su autoestima.

#### **4.3.3 Estrategias para mejorar el factor Riesgo y Bienestar.**

**Objetivo:** Disminuir accidentes laborales, desarrollando acciones para controlar las posibles situaciones de riesgo.

Se considera la probabilidad que un trabajador sufra algún daño producido de su trabajo por ende en toda empresa o institución es necesario disponer de los medios y equipamientos que son útiles para desarrollar sus actividades de forma segura. Para controlar estos ciertos conflictos que se generan en el trabajo se desarrollaran las siguientes estrategias:

- ✓ Identificar los posibles riesgos. Un riesgo probable puede ser desde un instrumento que este en malas condiciones que se utiliza a diario, hasta una porción de suelo deslizante no señalizado correctamente.
- ✓ Brindar capacitaciones y orientación laboral. La formación de los empleados en seguridad es primordial para garantizar que obtengan los conocimientos adecuados para desarrollar sus actividades de forma competente y segura.
- ✓ Proporcionar el equipamiento apropiado a cada trabajador y verificar que obtenga la formación requerida para el uso de este.
- ✓ Prever una supervisión adecuada hacia los trabajadores para garantizar que estén desempeñando correctamente sus labores.
- ✓ Llevar un control el cual se debe ejecutar a través de un análisis de accidentes ocurridos en el trabajo y sucesos ocasionados en el interior de la institución.
- ✓ Facilitar transporte, o una guardería para los hijos de los empleados para así retribuir el esfuerzo de los trabajadores.
- ✓ Habilitar un comedor bien suministrado y aseado donde los empleados puedan cumplir con su hora de almuerzo.

- ✓ Que cada empleado posea una silla ergonómica, un potente ordenador, un software actualizado y materiales de calidad de lo cual contribuya a su bienestar laboral.

#### **4.3.4 Estrategias para mejorar el factor Justicia en el trabajo.**

**Objetivo:** Proporcionar un trato justo a cada individuo en el cual se considere que todos sus derechos son respetados.

Toda institución necesita empleados complacidos y motivados. Cada uno de ellos puede creer en que su trato está siendo de forma justa, y esta creencia lo hará a seguir manteniendo actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y en torno a la institución. La justicia significa dar a cada empleado lo que corresponde, más este también tiene que ser justo en lo que aporta a la institución; es decir, debe de ser recíproco.

- ✓ La honestidad debe de ser una de las cualidades más importantes para ser justos. Ser honestos con el cliente y con todas las personas que laboran en la institución.
- ✓ Si necesita una engrapadora, un lapicero u otra herramienta de trabajo, pedir la aprobación de su dueño.
- ✓ Cumplir con los horarios y tiempos establecidos. Hora de entrada, hora de almuerzo, hora de salida, días de descanso.
- ✓ Dar a los empleados un salario justo y los beneficios que manda la ley.
- ✓ Valorar y recompensar altamente el desempeño eficiente.
- ✓ Tratar de conocer cada situación o problema que el empleado presenta, otorgándoles permisos dependiendo de su realidad.

#### **4.3.5 Estrategias para mejorar el factor Supervisión y Corrección.**

**Objetivo:** Mejorar el factor Supervisión y Corrección para acrecentar la calidad de trabajo, el rendimiento laboral y el desarrollo de las buenas actitudes por parte de los empleados.

Los supervisores juegan un papel muy importante dentro de la organización. Ellos son los mediadores cuando hay conflictos y buscan la manera de solucionarlos. Su función es observar lo que sucede en su departamento correspondido, y velar por los resultados, las condiciones en que desempeñan el trabajo sus subalternos y verificar si los objetivos estipulados se están cumpliendo correctamente. Si los estándares están por debajo de lo esperado, tiene que comparar lo observado con los resultados y asimismo corregirlos para obtener mejor rendimiento.

- ✓ El supervisor debe de entrenar y enseñar a cada supervisado para lograr resultados por encima de lo esperado.
- ✓ Si se presentan problemas de desempeño de los subalternos, el supervisor no debe de abandonarlos; al contrario, debe de ofrecer soluciones para mejorar su función.
- ✓ El supervisor no debe de ser una persona antisocial. Tiene que mantener un acercamiento hacia los subalternos y conocerlos e interesarse por ellos, para que ellos se sientan en un ambiente confiable y que puedan contar con él.
- ✓ No debe de existir preferencias personales por parte del Supervisor, sino esto traerá una evaluación injusta por parte de los supervisados.

- ✓ El supervisor debe de ser congruente a la hora de transmitir un mensaje, no contradecirse.

#### **4.3.6 Estrategias para mejorar el factor Trabajo en equipo.**

**Objetivo:** Integrar las habilidades de los empleados y así potenciar sus esfuerzos para lograr una disminución en el tiempo invertido en su gestión y de este modo aumentar la eficacia de los resultados.

Cuando hay diversas personas en un mismo lugar queriendo conseguir un objetivo en común se vuelve una problemática, esto se genera a que no todas las personas tienen las mismas habilidades, conocimientos y experiencias. Es por ello que se crearán estrategias para conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz y sacar la mayor ventaja para la imagen de la institución.

- ✓ Tomar en cuenta las aptitudes y posiciones de los demás miembros del grupo. No trabajar de forma aislada.
- ✓ El escuchar, la colaboración y el optimismo es la postura primordial de un equipo de trabajo.
- ✓ Todos deben conservar el compromiso común de atrapar los objetivos fijados.
- ✓ Al obtener logros que forman parte del éxito hacerlo saber al grupo y agradecerles su labor.
- ✓ El factor Comunicación influye mucho en el trabajo en equipo. Si no se tiene una buena comunicación es imposible poder compartir ideas y resolver conflictos.

- ✓ Capacitar a los jefes sobre la relación que debe de existir entre Jefe y empleado y así poder brindarles confianza y convertirse en líderes.
- ✓ Programar actividades extra curriculares para los empleados. Hacer reuniones fuera del lugar de trabajo (excursiones, retiro, talleres, celebración de cumpleaños, etc.) para crear lazos de compañerismo y fomentar buenas relaciones interpersonales.

Cursos para fortalecer el Liderazgo y Trabajo en equipo:

❖ Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo.
❖ Taller de Motivación y Liderazgo en el trabajo.
❖ Curso en habilidades directivas y comunicación para la gestión eficaz.
❖ Liderazgo y construcción de equipo de trabajo.
❖ Curso de Liderazgo emocional.
❖ Abordar el conflicto del equipo.

#### **4.3.7 Estrategias para mejorar el factor Remuneración.**

**Objetivo:** Mejorar el factor remuneración, de manera que sea equitativo para el empleado, atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse de forma contenta y armoniosa.

El factor remuneración se refiere a las retribuciones y pagos hechos a un trabajador por funciones y labores desempeñadas en una empresa. Otra manera de destacar la remuneración en los empleados y atraer a mejores talentos es a través de incentivos.

La remuneración no sólo implica un monto económico, sino también significa un salario emocional no monetario que incentiva la productividad en los empleados y crea un ambiente provechoso en el entorno de la institución.

A continuación presentaremos estrategias para fomentar la remuneración:

- ✓ Establecer el valor de la posición en función de las necesidades de la organización.
- ✓ Ofrecer estabilidad laboral.
- ✓ Dar oportunidades de ascenso.
- ✓ Ofrecer seguros médicos, que los programas de maternidad sean justos y los días de vacaciones sean remuneradas de manera íntegra.
- ✓ Crear un buzón de sugerencias y colocarlo dentro de la institución para que cada empleado pueda depositar sus puntos de vista dentro de él y puedan percibir que sus ideas son tomadas en cuenta.

#### **4.3.8 Estrategias para mejorar el factor Sentido de pertenencia.**

**Objetivo:** Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores y que se sientan parte y comprometidos para mejorar el ambiente laboral de la empresa.

El factor sentido de pertenencia hace que un colaborador se sienta parte de la empresa, estar comprometido de su trabajo aumentar el desempeño y contribuir a mejorar el ambiente laboral al mantener un actitud de positivismo que contagia de entusiasmo a sus compañeros.

Una de las estrategias que se necesita es definir un esquema de reconocimiento que motiven a sus colaboradores a dar su mayor esfuerzo, para ello, es necesario considerar incentivos que respondan a sus necesidades y ayuden a mejorar su calidad de vida.

El sentido de pertenencia es relacionado con la felicidad laboral, la cual es un factor clave en el desarrollo de un ambiente trabajo que garantice el bienestar de los colaboradores, los directivos deben de establecer un canal de comunicación que les permita a los empleados compartir todas sus expectativas e inquietudes.

Por otro lado, los directivos necesitan transmitir la visión de la empresa a sus empleados y guiarlos hacia el logro de sus objetivos.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Crear vínculos con todos los miembros de la empresa conociendo a cada uno de ellos, sus valores y algunos aspectos de su vida.
- ✓ Crear espacios comunes de participación en donde se repartan diferentes responsabilidades y roles.
- ✓ Celebrar los logros de cada subordinado.
- ✓ Invertir recursos en mantener una motivación en nuestros empleados mediante formaciones para su crecimiento personal como profesional.
- ✓ Recibir recompensa por su esfuerzo y buen trabajo, además tener la posibilidad de evolucionar dentro de la organización.



#### **4.3.9 Estrategias para mejorar el factor Reconocimiento por la labor.**

**Objetivo:** Mejorar el rendimiento y reforzar lazos para lograr el reconocimiento laboral en todos los ámbitos.

El factor de reconocimiento es una satisfacción personal más importante con la que cuenta el subordinado para sentirse a gusto con su labor. El reconocimiento del trabajo bien hecho estimula el bienestar y la satisfacción a los trabajadores impulsando a todo el equipo hacia una meta determinada: éxito de la empresa.

También mantenerlos motivados, comprometidos y productivos, deben implementar un programa efectivo de reconocimiento de empleados, darle seguimiento y conseguir que se introduzca a la cultura de la empresa.

Por lo tanto los directivos para hacer visible el reconocimiento se pueden utilizar las siguientes estrategias:

- ✓ Reconocimientos verbales y gestos que sean sinceros y de reconocimiento público, ya que eleva su autoestima, se sienten respetados por sus compañeros y superiores.
- ✓ Reconocer por medio de una nota manuscrita de agradecimiento o un correo electrónico sobre el logro del empleado.
- ✓ Reconocer a los subordinados sobresalientes en el boletín de noticias de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) o reconocerlos en una reunión personal.
- ✓ Recompensa y reconocimiento laboral que alienta a los subordinados a trabajar de manera efectiva y mejora la productividad por medio del empleado del mes, esto ayudara a mantener motivados a los empleados.

#### **4.3.10 Estrategias para mejorar el factor de Concertación y Participación.**

**Objetivo:** Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la concertación y participación de los empleados de la empresa.

El factor concertación y participación implica que los subordinados en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa.

Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones, hacer sentir que son valorados en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad, el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones.

Ya que no solo implica el rango salarial es lo que les importa a los trabajadores, sino muchas veces buscan más un trabajo que les motive. Por lo tanto es importante incentivar la participación en la empresa a los empleados; consiguiendo así una motivación que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa: la participación por un lado de las necesidades de autorrealización de los empleados, y por otro lado la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

Se pueden utilizar las siguientes estrategias para la concertación y participación:

- ✓ Utilizar mecanismos para que se de esta participación pueden hacerlo a través de buzón de sugerencia a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral.
- ✓ A través de sindicatos mediante los cuales se puede modificar diferentes condiciones laborales.

- ✓ Otra manera de gestionar la participación es a través de la administración por objetivos que consiste en un sistema para que tanto directivos como empleados establezcan y revisen los objetivos de desempeño de trabajo.
- ✓ También puede llevarse a cabo la participación a través de comités, de equipos de trabajos especiales, de consejos empresa. Se puede llevar a cabo a través de comités, es decir, grupos de personas en los que participan trabajadores de diferentes niveles.

#### **4.3.11 Estrategias para mejorar el factor Liderazgo.**

**Objetivo:** Motivar a los subordinados para tomar decisiones y ejecutar acciones alienadas a la visión, misión y estrategias de la administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)

El factor liderazgo consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

A continuación presentaremos estrategias para fomentar el liderazgo:

- ✓ Reforzar la motivación y el involucramiento hacia el cumplimiento del mismo.
- ✓ Fortalecer o motivar un ambiente laboral en el que los empleados puedan trabajar en armonía sin interrupciones.
- ✓ Ser flexible para modificar la forma de trabajo y las estrategias.
- ✓ Brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados de la empresa. Dicha capacitación debe enseñar aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la identificación y solución de problemas laborales, el ambiente de trabajo, entre otros.

- ✓ Fomentar la confianza con cada empleado, la capacidad de toma de decisiones, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- ✓ Motivar o favorecer un ambiente laboral en donde los subordinados puedan trabajar en armonía, pero sin interrupciones.
- ✓ Ofrecer capacitación continua a los empleados en el campo de su profesión y en herramientas de liderazgo.
- ✓ Enseñar con el ejemplo. Los directivos, gerentes deben ser íntegros, es decir, poseer un profundo sentido de justicia para tratar a su equipo y delegar oportunamente.
- ✓ Compartir el esfuerzo con el equipo de trabajo y brindar seguridad y sentido de pertenencia a los empleados.
- ✓ Dar retroalimentación positiva y estar dispuesto a recibirla.

Para la debida implementación y cumplimiento de esta estrategia, se recomienda realizar una inversión para potenciar el liderazgo de los empleados que dirigen la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), para ello se detalla lo siguiente:

<b>Tema de Capacitación</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Liderazgo, un factor competitivo</b>	Personal de Dirección	Desarrollar a los líderes de la Organización para brindar mejores resultados

#### **4.3.12 Estrategias para mejorar el factor Comunicación.**

**Objetivo:** Mejorar en forma óptima la comunicación entre compañeros y a niveles jerárquicos en la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANANDA), en Santa Ana.

Para un buen funcionamiento de las labores en la institución es fundamental una buena comunicación dentro de esta; tanto para jefes como para los colaboradores, es imprescindible que la comunicación interna sea clara, directa, legible y, en definitiva, bien compartida. Una buena comunicación desarrolla el potencial de los trabajadores de la institución, ya que mejora la adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas, planteadas; fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, y participación de sus integrantes en un clima integrador de trabajo.

El factor comunicación engloba todos aquellos aspectos relacionados con el sentir de los empleados en el ambiente de trabajo, puesto que una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con sus equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación.

- ✓ Desarrollar empatía, es importante para todo el personal de la institución tratar de entender sus compañeros de trabajo, de observar al otro, ponerse en su lugar; interiorizar reacciones y respuestas. De esta forma la comunicación se hace fácil se recurre al lenguaje apropiado para una comunicación cálida. También sirve para conocer un poco más a los compañeros de trabajo.

- ✓ Hacer ver a los trabajadores que son importantes para la institución y dar merito cuando lo hacen bien o cuando muestran ideas e iniciativas de esta manera los empleados muestran más interés a realizar bien se sus labores se apasionan por tu trabajo y pierden el miedo a dar su opinión, elevando así el nivel de comunicación entre jefes y sub alternos.
  
- ✓ Realizar actividades en equipo; esto permite crear lazos de confianza y reforzar la comunicación entre los empleados de la institución. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que mejoran los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá reflejado en su propio rendimiento laboral.
  
- ✓ Es importante que la información que se desea dar a conocer llegue completa a todos los empleados y esté siempre visible. Debe ser directo y claro, esto para todos y por todos los medios que sea posible, porque hay circunstancias en las que el mensaje se puede transformar o desenfocar y conlleva a malas interpretaciones que pueden afectar la ejecución del trabajo. Incluso puede ser bueno crear un tablero donde poner todos los comunicados importantes de la institución.
  
- ✓ Evitar contradicciones en la información y verificar esta antes que se brinde, así se evitan malos entendidos. También es necesaria la repetición para reforzar el comunicado y así tendrá la certeza de que no tendrá confrontaciones entre receptores y emisores.

A continuación, se presenta una propuesta de actividades que se pueden desarrollar durante el año:

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	BENEFICIOS
<b><i>REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS</i></b>	Desarrollar diferentes torneos deportivos tales como, fútbol, básquetbol, softbol, voleibol, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza una o dos veces al año.</li> <li>• Mejora la capacidad de decisión.</li> <li>• Mejora la relaciones de los grupos de trabajo.</li> <li>• Aumento de la satisfacción de los trabajadores.</li> <li>• Tiene un costo bajo.</li> </ul>
<b><i>CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES</i></b>	Festejar fechas especiales como día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, mediante concursos de obsequios en los diferentes departamentos, degustación de bocadillos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran el agradecimiento y la buena disposición de la institución hacia sus trabajadores.</li> <li>• Fomenta el compañerismo.</li> </ul>
<b><i>FIESTA NAVIDEÑA FAMILIAR.</i></b>	Festejar a los empleados mediante regalos, o entrega de juguetes para sus hijos, cenas, partida de pastel, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza solo una vez al año.</li> <li>• Involucra a todos los empleados por igual.</li> <li>• Fomenta el orgullo y pertenencia en el trabajo.</li> </ul>

#### **4.3.13 Estrategias para mejorar el factor Satisfacción por los recursos.**

**Objetivo:** Facilitar un buen ambiente físico con los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores del área administrativa.

Tanto la ubicación física como los insumos constituyen un elemento fundamental en el desempeño y desarrollo de las tareas diarias en la institución. La importancia de la adecuada distribución de los trabajadores en los espacios de trabajo se debe a que esta puede ayudar a la institución a aumentar la eficiencia en los procesos, proporcionando a los empleados un espacio acorde a sus tareas.

Cuando se tiene una distribución adecuada del espacio de trabajo se ve reflejado en la comunicación, la salud física y mental del empleado. El espacio de trabajo debe ajustarse en tamaño a la necesidad de la labor, ya que estos recursos pueden influir de forma positiva en la productividad.

- ✓ Controlar la ventilación y temperatura del espacio de trabajo del personal administrativo ya que sentirse a gusto en el trabajo es un gran aporte motivacional y ayuda a estar más relajado también influye en la capacidad resolutive.
- ✓ Restaurar los equipos que puedan dañarse en las instalaciones de la institución para evitar que estos interrumpan a los empleados en la realización de su trabajo tales como aire acondicionado, computadoras, fotocopadoras, etc.
- ✓ Contar con espacios de descanso, son propicios para que los empleados puedan disfrutar a la hora del almuerzo y luego de la media jornada de trabajo.



- ✓ Herramientas de trabajo. Es importante que cada uno de los empleados cuente con sus propias herramientas de trabajo además de contar con los insumos necesarios. Añade el factor de la desmotivación al trabajador lo que lleva a una productividad baja.
- ✓ La luz es un aspecto fundamental. Sería recomendable captar la mayor cantidad de luz natural posible. Porque, además de hacer un ahorro energético para la institución, se tendría una mayor sensación de estar en contacto con el exterior.

#### **4.3.14 Estrategias para mejorar el factor estructura y reglas.**

**Objetivo:** Fortalecer este factor para que todo el personal de la institución tenga claro tanto las líneas de autoridad como las reglas dentro de la misma y sea del conocimiento en general.

Las normas mantienen el orden en la institución sirven de guía para ajustar los conocimientos de forma precisa y para un mejor desempeño posible, día tras día y en todos los niveles jerárquicos. Trabajar con normas puede ayudar a depender de cada uno de los miembros de su personal evitando así las repeticiones de tareas ya que cada tarea lleva un orden correlativo, y a mejorar la calidad de los servicios, a gestionar proyectos para cumplir los plazos y mantenerse dentro de los presupuestos.

- ✓ Realizar reuniones periódicas y permanecer en contacto directo con sus empleados y establecer canales para que cuando ellos requieran de su atención se establezca una charla que permita atender y resolver sus peticiones.

- ✓ Claras y breves: es importante que cada regla establecida en la institución se precisa y sin rodeos así su contenido será fácilmente comprensible.
  
- ✓ Velar porque se respeten los niveles jerárquicos establecidos en la estructura organizativa para así evitar que los empleados se confundan con respecto a cuál es su jefe inmediato.
  
- ✓ Evitar que los jefes emitan órdenes a empleados que no sean sus subordinados con el fin de mantener el orden jerárquico.
  
- ✓ Exigible: para que una regla sea eficaz debe ser exigible, es decir, no podrá saltarse u omitirse por ningún empleado de la institución para mantener la equidad y el respeto por dicha regla.

A continuación se presenta una propuesta de reglas de comportamiento para mantener un buen ambiente laboral:

### **1. RESPETAR EL ESPACIO.**

Si bien se pasan muchas horas en el lugar de trabajo, esta no es su casa. No debe tener actitudes demasiado relajadas para un ambiente laboral.

### **2. CUIDAR QUÉ ALIMENTOS LLEVA AL ESCRITORIO.**

Si lleva comida a su escritorio y tiene a sus compañeros cerca tiene que cuidar que los alimentos que lleva no “invadan” su espacio, por ejemplo, mediante migajas o intensos olores.

### **3. PRESTE ATENCIÓN A SUS COMPAÑEROS.**

Si alguien quiere transmitirle algo -y más aún si tiene que ver directamente con el trabajo- tenga la educación de prestarle su atención y no tener actitudes como estar mirando el móvil cuando

le hablan.

**4. NO GRITE.**

Si tiene que comunicarle algo a un compañero que está en la otra punta de la oficina, por favor no grite. Levántate y habla directamente con él.

**5. RESPETE LA PRIVACIDAD DE SUS COMPAÑEROS.**

No mire la pantalla de su computadora si está manteniendo un chat con alguien, ni su celular o no escuche que tiene una conversación por teléfono. Esto pertenece a su privacidad.

**6. USE LAS “PALABRAS MÁGICAS”.**

“por favor”, “permiso” y “gracias”. La educación es una excelente virtud en las personas y es además una característica fundamental para mantener la armonía.

## **Conclusiones**

Conforme a los resultados obtenidos podemos decir que:

- ✓ Un buen clima organizacional es imprescindible para el éxito de la institución porque influyen las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. No obstante el clima organizacional del área administrativa de (ANDA) en Santa Ana es no satisfactorio.
- ✓ La investigación posee un sesgo considerable de información debido a la situación actual por el Covid-19; las encuestas se realizaron en línea y algunos de los encuestados no mostraron interés en aportar a la investigación al momento de responder al cuestionario.
- ✓ Un buen ambiente de trabajo hace que el equipo sea productivo, relaja a los integrantes, porque se sienten cómodos unos al lado de otros. Es decir es vital para la institución mantener un entorno agradable entre todos sus empleados para que mantenga un buen rendimiento en todos los procesos que realiza enfocado a los objetivos y metas.
- ✓ La institución tiene buena estructura organizacional es decir los puestos de trabajo están correcta y jerárquicamente definidos en el organigrama así como su misión, visión y valores que son transmitidos a su personal, también hay claridad en la distribución de las funciones y conocimiento de las metas de trabajo.
- ✓ Es importante que la institución refuerce grado de identificación del empleado con la institución, además, los niveles de conflicto, motivación, el reconocimiento, el respeto, ya que de esa manera se involucrará, comprometerá y las actitudes y

comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos y metas.

- ✓ El clima laboral está desequilibrado en la institución, por lo tanto el clima organizacional deben ser estudiado y analizado constantemente, con el fin de mejorar para poder lograr una alta motivación de los trabajadores y, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la institución.

## **Recomendaciones**

- ✓ Promover e implementar las estrategias de mejora del clima organizacional para las Oficinas Administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en el departamento de Santa Ana.
- ✓ El área de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias para mejorar el clima laboral en la institución, sin embargo se debe integrar otras jefaturas, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- ✓ Verificar que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos y metas de la institución.
- ✓ Formular programas de motivación constante para el personal de la institución con la finalidad de educar a los empleados para que se desarrolle un buen ambiente laboral, e implementar programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación para mantener funcionamiento de las estrategias planteadas.
- ✓ Capacitación constante de los jefes y de los directivos con el fin de mejorar la formas de comunicación con sus subalternos para mantener un progreso constante en su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del equipo de trabajo.
- ✓ Para ser una institución competente y eficiente, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios tanto tecnológicos como culturales. Es por ello que las estrategias propuestas anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada, con respecto al clima laboral.

## Referencias bibliográficas

- Aiquipa Ascue, R. "Estrategia funcional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local andahuaylas, apurímac", 2018. (*Tesis de Administración de Empresas*). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Alfaro ávila, N. D., Corado, Z. B., & Díaz Zaldaña, E. d. "Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera sihuatehuacán". *Tesis de Administración de Empresas*. Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador.
- Antecedentes de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados*. (s.f.). Obtenido de [www.anda.gob.sv](http://www.anda.gob.sv)
- Artiga, R., Cuéllar, N., & Salcedo, D. (2002). *Hacia una estrategia Nacional de Descentralización de Servicios Públicos de Agua Potable y Saneamiento en El Salvador*. San Salvador: Nelson Cuéllar.
- Bedoya, M. (1993). Características Motivacionales de los Gerentes. *Revista Interamericana de Psicología*, 79-90.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF.: McGraw Hill.
- Clima Organizacional, República de Colombia*. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/68211281/clima-organizacional>
- Conocimientos.we.net*. (12 de mayo de 2013). Obtenido de <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha3136.html>
- Gestión del Talento Humano*. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/363047540/Gestion-del-Talento-Humano-pdf>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Jaramillo Cardona, M. C. (Diciembre de 2010). *scielo.org.mx*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252010000300007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252010000300007)
- Javier, F. G. (2018). *El comportamiento Humano en las organizaciones*. Lima, Perú, UCV, Universidad César Vallejo.
- Landaverde de Méndez, K. J., & Parada Avilés, E. G. "Plan estratégico para mejorar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores que integran el área de

comunicaciones de la asociación ágape de el salvador, ubicada en sonzacate, departamento de sonsonate”. (*Tesis de licenciatura en Administración de Empresas*). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

López, C. (11 de 07 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Maslow, A. (2016). *La teoría de las necesidades humanas*. Barcelona, España: Salvat, S.L.

Melgar Palomares, W. B., Ruiz González, C. V., & Salvador de Lara, N. G. El Clima Organizacional y su incidencia en la efectividad de las operaciones administrativas. Propuesta para mejorarlo. *Tesis de Administración de Empresas*. Universidad "Dr. José Matías Delgado", Nueva San Salvador.

Moreno, C. V. (12 de febrero de 2003). *gestiopolis*. Recuperado el 08 de abril de 2020, de Teoría de la Estrategia Empresarial: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>

Nuria, H. M. La independencia de las entidades autónomas. *Trabajo de Grado*. Universidad Francisco Gavidia, San Salvador.

Pelayo, R. G. (1998). *Biblioteca Judicial*. San Salvador.

Riquelme, M. (09 de mayo de 2018). *Web y Empresas*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de Estrategia funcional: <https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/>

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Sexta edición. Mc Graw Hill Interamericana.

Sánchez, L. (11 de marzo de 2010). *Objetivos del estudio del clima laboral*. Recuperado el 08 de abril de 2020, de emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html>

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Prentice Hall.



# **ANEXOS**

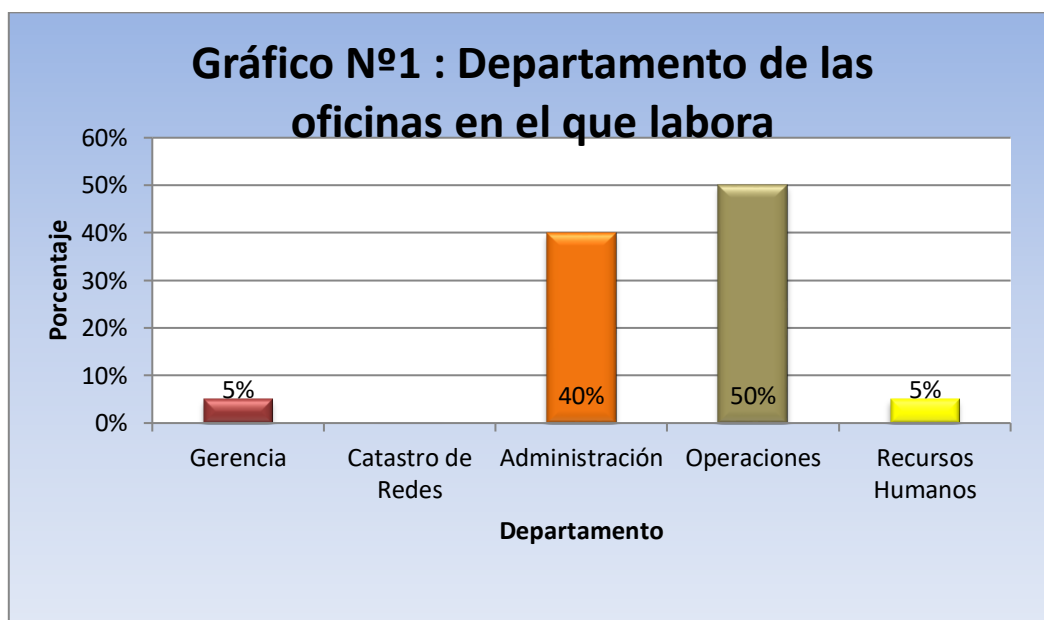
**Anexo N°1**

Tabulación, Análisis e Interpretación del Cuestionario dirigido al personal de las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

1. Departamento de las Oficinas en el que labora

**Objetivo:** Conocer el porcentaje de representación de cada departamento de la institución.

<b>Cuadro N°1 Departamento de las Oficinas en el que labora</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia	1	5%
Catastro de Redes	0	0%
Administración	8	40%
Operaciones	10	50%
Recursos Humanos	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El porcentaje mayoritario corresponde al departamento de operaciones y con un porcentaje similar el departamento de administración, mientras se obtuvieron porcentajes mínimos de parte de la gerencia y recursos humanos lo que indica que 4/5 departamento tienen representación en la encuesta y de manera negativa no se obtuvo un porcentaje nulo de parte del departamento de catastro.

2. Mantengo buenas relaciones con mi jefe y nos trata a todos con respeto

**Objetivo:** Identificar la relación que existe entre jefe y empleado en la institución.

<b>Cuadro N° 2 Mantengo buenas relaciones con mi jefe y nos trata a todos con respeto</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	16	80%
Término medio	4	20%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La mayoría del personal administrativo encuestado está de acuerdo que la relación laboral con el jefe es buena y de respeto; lo cual influye positivamente en el desempeño de sus labores, porque en la medida que el personal se sienta más cómodos a la hora de realizar sus funciones las realizaran más eficiente. Por otra parte solo un pequeño porcentaje considera término medio la relación laboral.

3. La institución reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores y son puestas en práctica.

**Objetivo:** Conocer si el jefe se interesa por las ideas e iniciativas de los empleados de la institución.

<b>Cuadro N°3 La institución reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores y son puestas en práctica</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
Término medio	7	35%
No	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

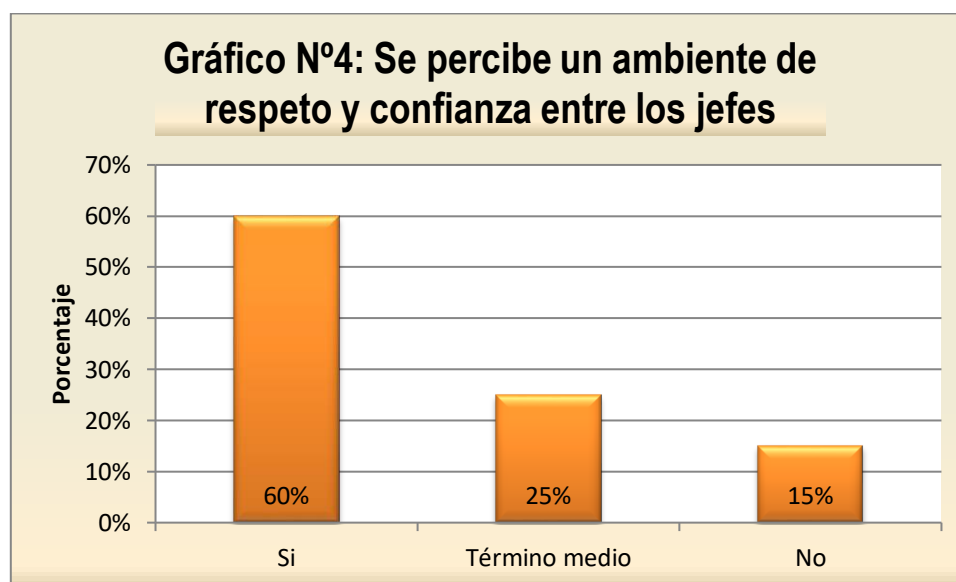


**Interpretación:** La opinión en esta pregunta fue fraccionada con porcentajes de poca diferencia entre sí, aunque con una leve ventaja los empleados consideran que el jefe le interesa conocer las ideas e iniciativas de los empleados, esto permite incrementar la comunicación entre jefe y trabajador. Existe un reducido porcentaje del personal que opina que los jefes no muestran interés conocer las ideas de los empleados.

4. Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes.

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores de la institución perciben un buen ambiente laboral entre los jefes de los diferentes departamentos de esta.

<b>Cuadro N° 4 Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	60%
Término medio	5	25%
No	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

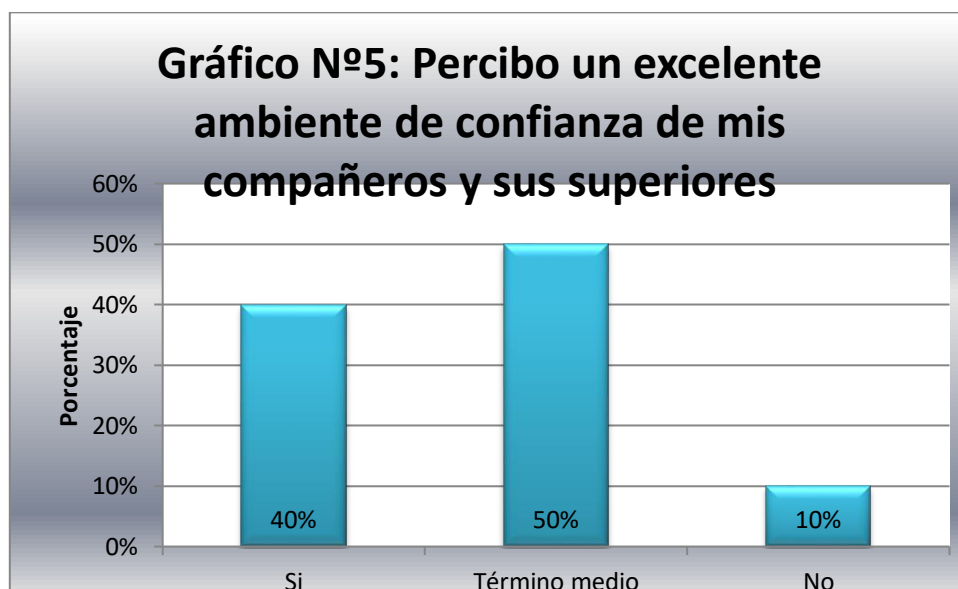


**Interpretación:** Del 100% de los empleados encuestados, determinamos que la mayoría percibe buena comunicación, respeto, y confianza entre los jefes; y un mínimo porcentaje señala que no existe un buen ambiente de trabajo entre jefes se observa que los trabajadores saben de los diferentes tipos de comunicación que existen entre jefes y los valores que se practican.

5. Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores.

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores respecto a la fluidez de confianza y buen ambiente entre compañeros y jefes.

<b>Cuadro N°5 Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
Término medio	10	50%
No	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

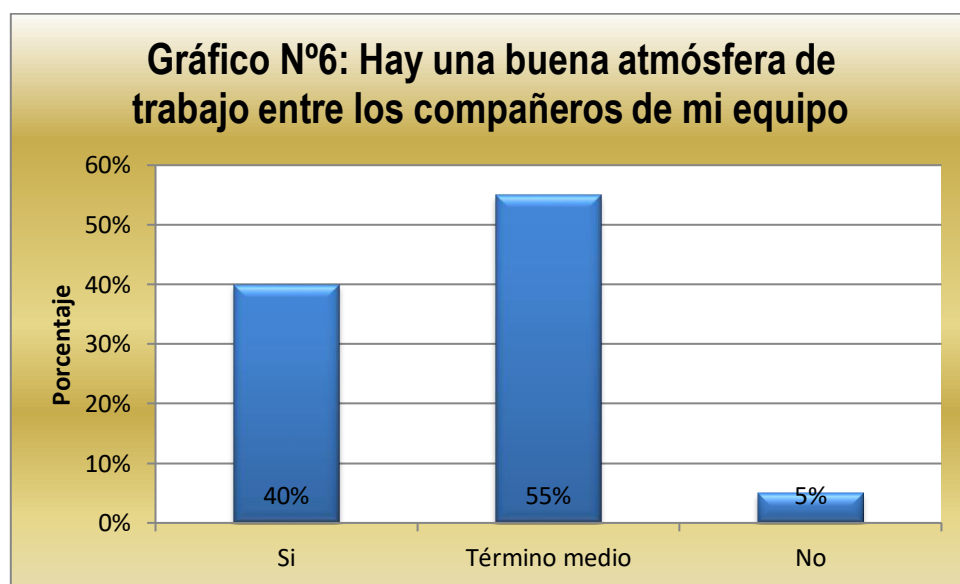


**Interpretación:** De acuerdo a la información recopilada 1/10 empleados considera que no existe, un ambiente laboral de confianza entre compañeros de trabajo y jefes; sin embargo de forma positiva la mayoría opina que si existe o a término medio un relación de confianza en la institución esto permite incrementar la comunicación entre jefe y trabajador.

6. Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo.

**Objetivo:** Saber si los empleados consideran que tienen un acceso a una comunicación eficiente con sus compañeros de trabajo.

<b>Cuadro N°6 Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
Término medio	11	55%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



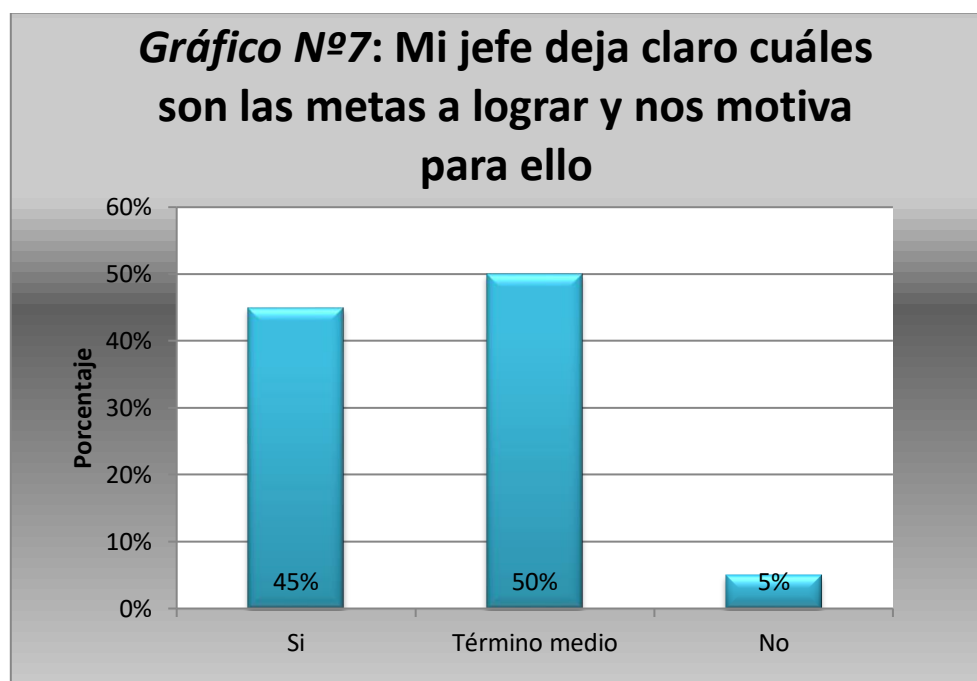
**Interpretación:** Los empleados del área administrativa manifiestan que la atmósfera de trabajo es término medio ya que la mayor parte se inclinó por esa opción, esto podría perjudicar el buen funcionamiento de las labores en la institución porque desmotiva la participación de todos dentro del área y obstaculiza al logro de objetivos institucionales.



7. Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.

**Objetivo:** Conocer si el jefe no solo delega funciones, sino que también orienta a sus empleados para lograr metas y objetivos de la institución.

<b>Cuadro N°7 Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	45%
Término medio	10	50%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

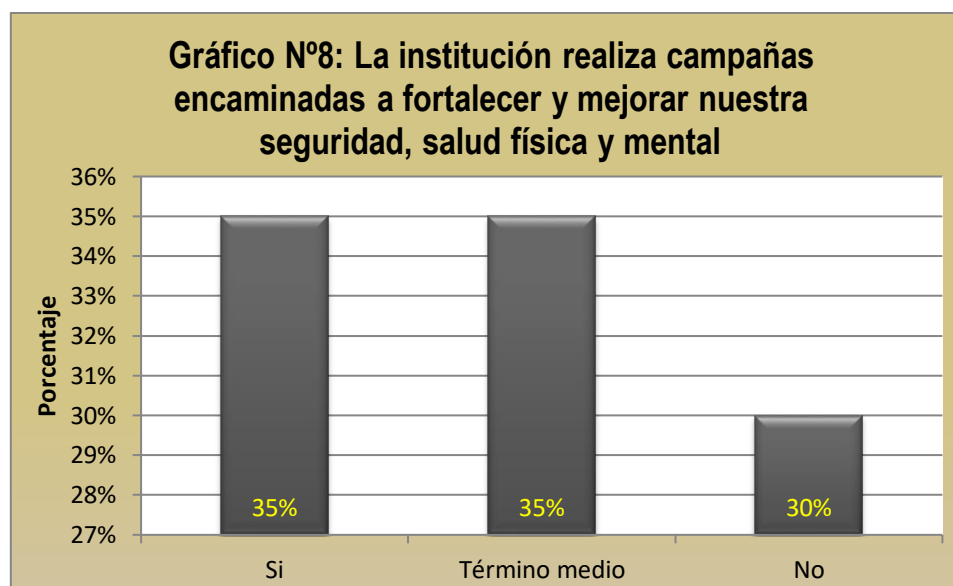


**Interpretación:** La mayoría opinó que el jefe no solo se limita a delegar funciones sino que además orienta para lograr los objetivos y metas de la institución siendo un porcentaje alto que opina que su jefe se involucra en orientar las metas a lograr. Lo que deja ver que existe un trabajo en equipo fomentado entre los jefes y los compañeros de trabajo.

8. La institución realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental.

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores del área de administrativa respecto a las condiciones de trabajo.

<b>Cuadro N° 8 La institución realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	35%
Término medio	7	35%
No	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

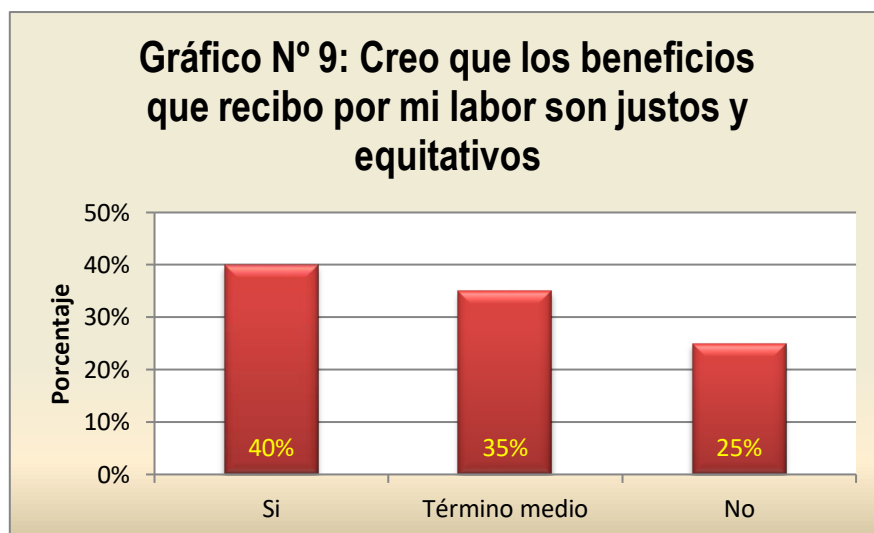


**Interpretación:** En esta interrogante las opiniones de los empleados se dividieron relativamente igual las opciones “Termino Medio” y “Si” obtienen el mismo porcentaje en lo que concierne a realizar campañas para mejorar seguridad, y salud física y mental; mientras que una cantidad considerable considera “No” existen tales campañas.

9. Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos.

**Objetivo:** Identificar que tan satisfechos se encuentran los empleados con los beneficios que reciben por su trabajo.

<b>Cuadro N°9 Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
Término medio	7	35%
No	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los empleados encuestados, menos de la mitad de los mismos, consideran justos y equitativos los beneficios que reciben de la institución, por lo que se considera débil el nivel de recompensas dentro de la institución; por lo cual se hace mención de la jerarquía de las necesidades de estima de Maslow, en donde esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio y confianza en sí mismo, aumentando la motivación laboral.

10. Los jefes explican, de buena manera a sus subalternos, lo que hay que corregir.

**Objetivo:** Verificar si los jefes poseen empatía al momento de hacer correcciones al trabajo de sus subalternos.

<b>Cuadro N°10 Los jefes explican, de buena manera a sus subalternos, lo que hay que corregir</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	45%
Término medio	9	45%
No	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

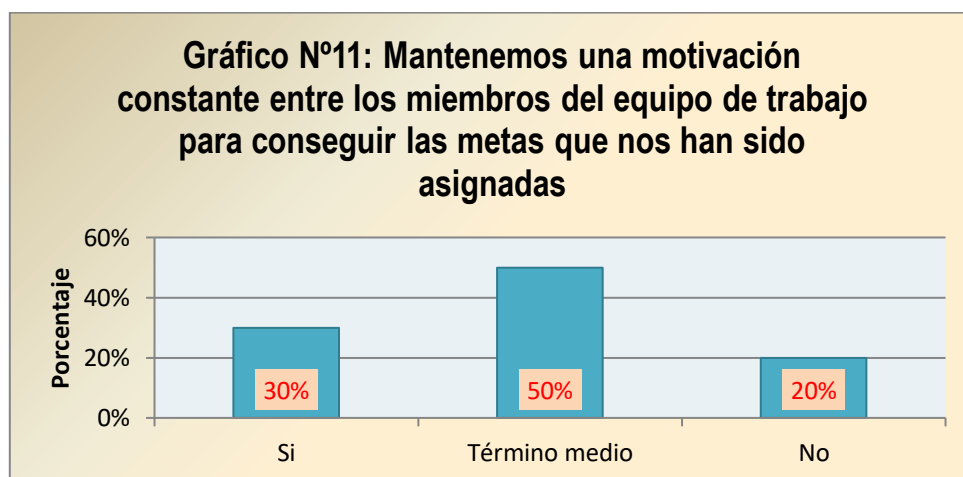


**Interpretación:** El nivel de autoridad en la institución es satisfactorio dentro de la misma, la mayoría de los encuestados calificaron la autoridad entre buena (Termino medio), muy buena (Si), con lo que se percibe un líder transaccional; el cual identifica, explica, y corrige de buena manera el trabajo a desarrollar por parte de los empleados; así mismo se determina que no existe demagogia o tiraría por parte del líder.

11. Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.

**Objetivo:** Conocer si en el área administrativa de la institución se promueve la participación del trabajo en equipo.

<b>Cuadro N°11 Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	30%
Término medio	10	50%
No	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

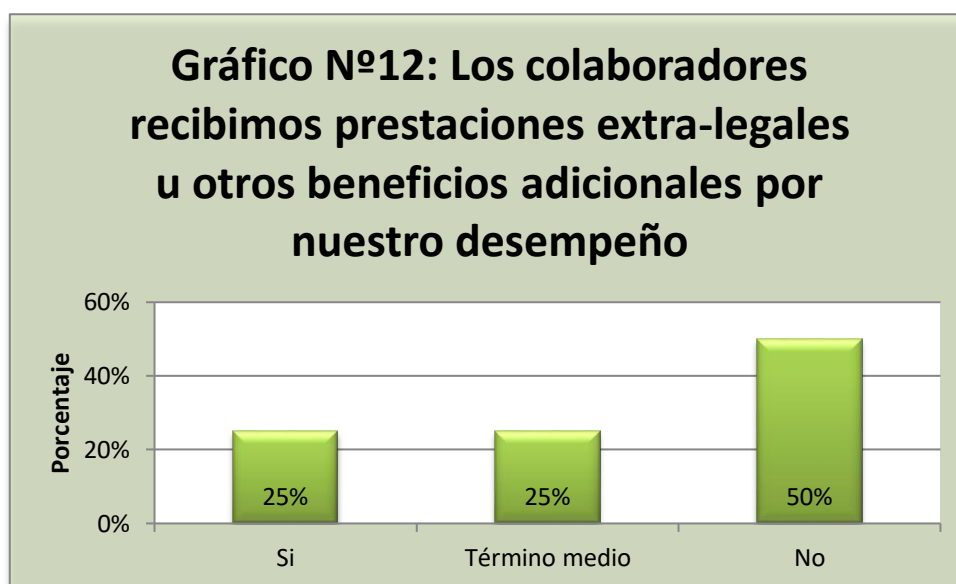


**Interpretación:** Con relación a esta interrogante, se considera nivel intermedio la motivación de los empleados, ya que estos no participan de manera activa y carismáticamente junto con su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos de la institución. La mayoría de los encuestados calificaron de término medio el nivel de motivación entre los miembros de su equipo, por lo tanto se considera se considera eficiente la persona encargada de incentivar al equipo de trabajo.

12. Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño.

**Objetivo:** Conocer si la institución ofrece beneficios extra a sus empleados.

<b>Cuadro N°12 Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	25%
Término medio	5	25%
No	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** La mayoría opino que no recibe prestaciones extra- legales por parte de la institución, mientras solo un pequeño porcentaje contesto que si recibe dichos beneficios. Cabe mencionar que la institución podría incrementar los beneficios a todos sus trabajadores como con becas de estudio, vales de despensa, vales de gasolina; para motivar al personal.

13. Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona.

**Objetivo:** Saber si los empleados se sienten importantes para organización que laboran.

<b>Cuadro N°13 Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
Término medio	10	50%
No	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

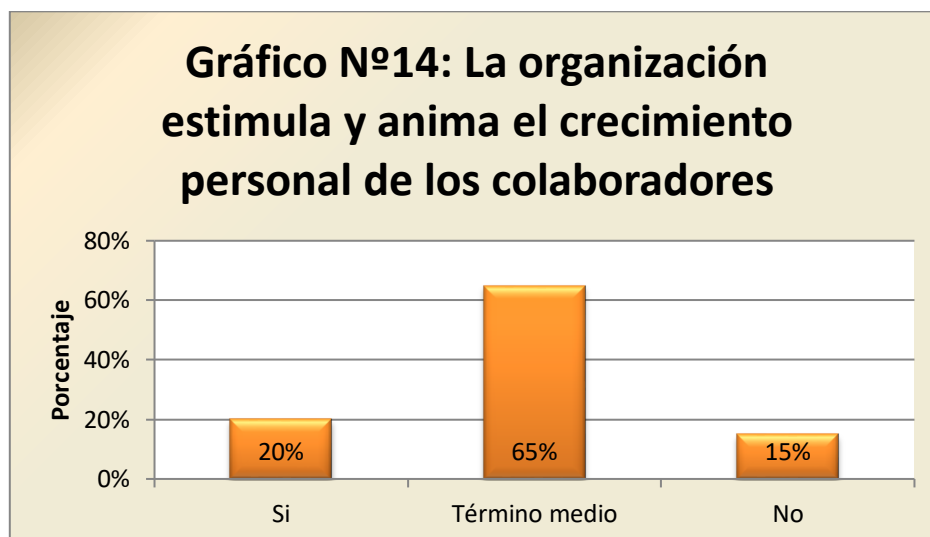


**Interpretación:** Las y los empleados de la institución se no sienten del todo valiosos e importantes para esta; ya que la mayoría opto por la opción “Termino medio”, esto podría afectar el buen desempeño de los empleados puesto que; la identificación con la organización facilita la cohesión de los grupos, porque genera altos niveles de participación, de generación de ideas y facilitaría el acatamiento de observaciones, sugerencias y guías.

14. La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores.

**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran que en esta institución existen oportunidades de desarrollo personal y profesional.

<b>Cuadro N°14 La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	20%
Término medio	13	65%
No	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



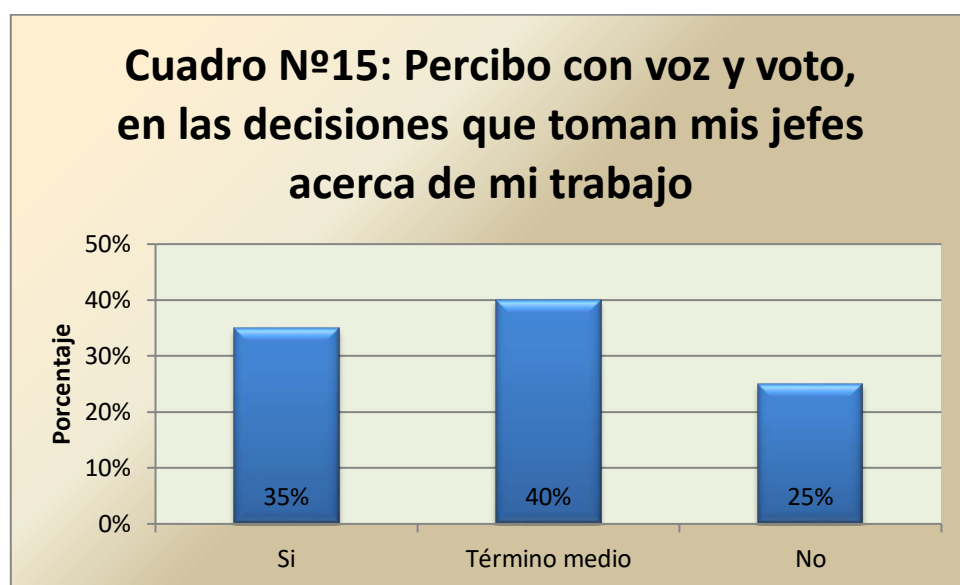
**Interpretación:** Las posibilidades de desarrollo parecen estar limitadas en la institución, pues un porcentaje importante de los empleados considera que en esta institución existen pocas oportunidades de desarrollo. La capacitación y el desarrollo personal no son solo de beneficio únicamente para el trabajador sino también para la institución, porque mejoran el desempeño en el puesto de trabajo y puede resultar motivante al mismo tiempo que el trabajador aprecia un crecimiento en sus aspiraciones personales.



15. Percibo con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo.

**Objetivo:** Conocer si el personal considera que su opinión es tomada en cuenta, cuando los jefes toman decisiones

<b>Cuadro N°15 Percibo con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	35%
Término medio	8	40%
No	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

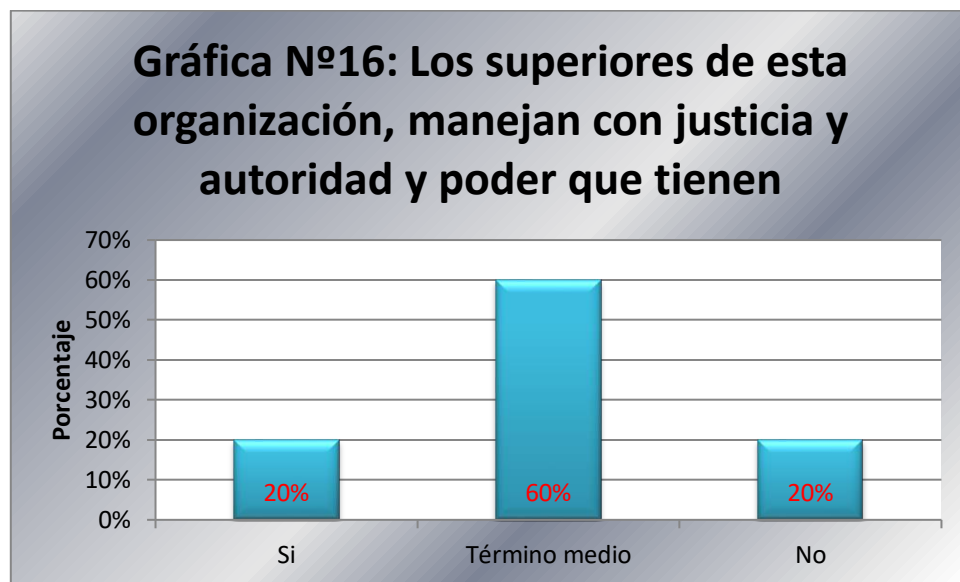


**Interpretación:** Un alto número de los encuestados percibe regular el respaldo de los altos niveles para cualquier iniciativa de mejora por parte del empleado para la institución, y contrariando a esto, un pequeño porcentaje lo consideran que si existe un respaldo por parte de esta; este aspecto desfavorece a la institución, ya que sus trabajadores no se sienten identificados con la misma, debido no tener respaldo para opinión en las decisiones que se toman.

16. Los superiores de esta organización, manejan con justicia y autoridad y poder que tienen.

**Objetivo:** Evaluar si los empleados consideran que los jefes manejan con justicia la autoridad que se le ha proporcionado.

<b>Cuadro N°16 Los superiores de esta organización, manejan con justicia y autoridad y poder que tienen</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	20%
Término medio	12	60%
No	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

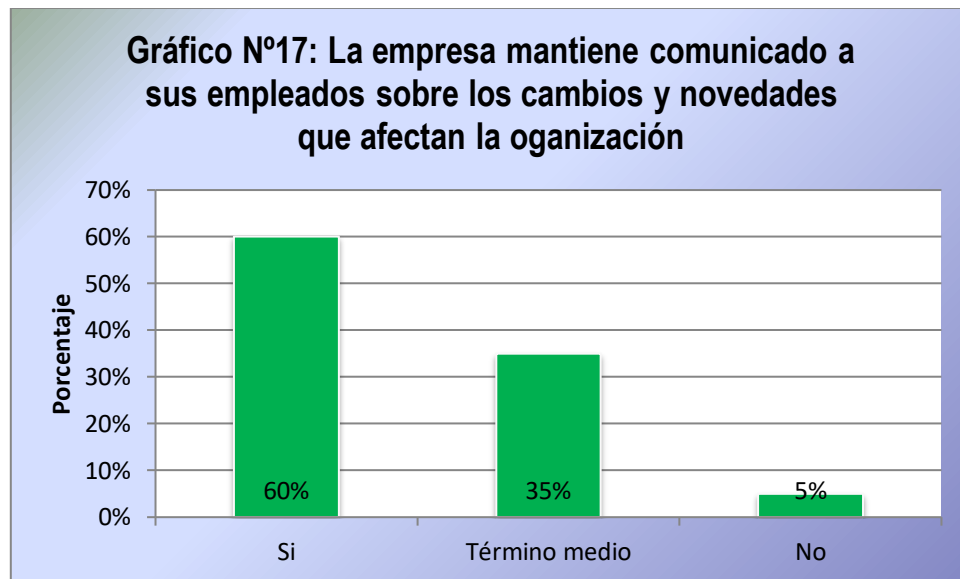


**Interpretación:** Con más de la mitad de las personas encuestadas, se considera regular el trato dentro de la institución, un grupo pequeño de encuestados consideran este trato inequitativo. Con esta información podemos deducir que la institución no maneja la autoridad con justicia y debidamente imparcial con cada uno de sus empleados.

17. La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan la organización.

**Objetivo:** Investigar qué nivel de comunicación tienen los jefes y los empleados respecto a los cambios que afectan la institución.

<b>Cuadro N°17 La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan la organización</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	60%
Término medio	7	35%
No	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Un porcentaje mayoritario se pronuncian de acuerdo con la comunicación sobre los cambios en la institución, es decir existe una comunicación efectiva entre jefes y empleados sobre los cambios que afectaran a ambos. También un grupo minoritario prefiere pronunciarse en forma negativa manifestando que no existe tal comunicación.

18. En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo.

**Objetivo:** Conocer los aspectos relacionados con las condiciones laborales de la institución.

<b>Cuadro N°18 En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	35%
Término medio	10	50%
No	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

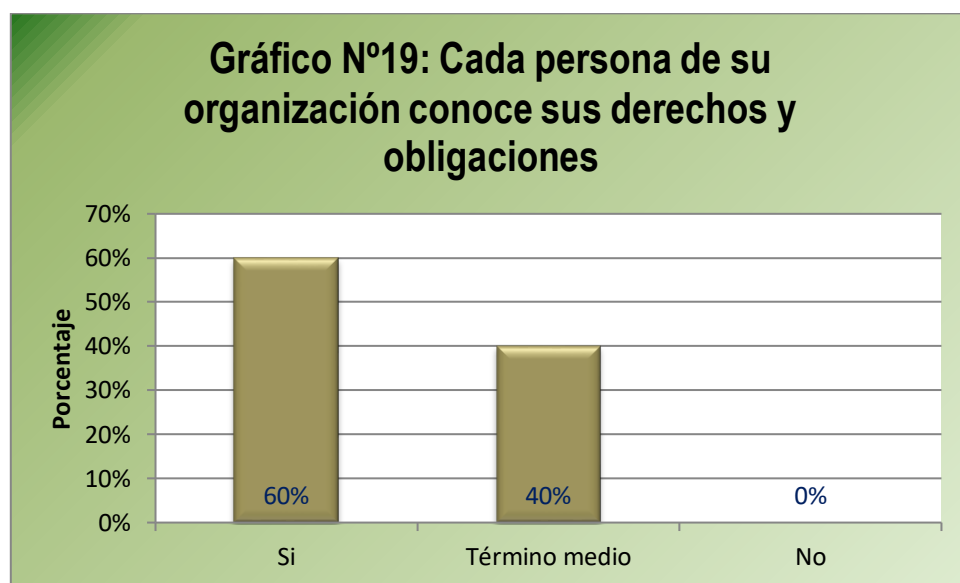


**Interpretación:** Esta interrogante se investigó la percepción del personal referente al equipo y recursos materiales. Los resultados obtenidos revelan que el personal no se encuentra del todo de acuerdo con las condiciones laborales que ofrece la institución ya que consideran como término medio los recursos que esta proporciona para realizar el trabajo. Podríamos decir que la institución es indiferente a las necesidades de recursos materiales de sus empleados.

19. Cada persona de su organización conoce sus derechos y obligaciones.

**Objetivo:** Saber el sentido de compromiso de los empleados para saber sus obligaciones y derechos

<b>Cuadro N°19 Cada persona de su organización conoce sus derechos y obligaciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	60%
Término medio	8	40%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Del total de los encuestados, la mayor parte de ellos respondió que conocen sus obligaciones con la institución y esta es excelente; y muy bueno para el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización; con lo cual este compromiso de los trabajadores es favorable para el logro de las metas, ya que significa que el trabajador está centrado en la realización de su trabajo y aprecia la comunicación que fluye para la realización de este.

**Anexo N°2**

Tabulación, Análisis e Interpretación del Cuestionario dirigido para el público que visita las oficinas administrativas de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

**1. ¿Has visitado las Oficinas Administrativas de ANDA en Santa Ana?**

**Objetivo:** Conocer si la población ha visitado constantemente las Oficinas Administrativas de ANDA Santa Ana.

<b>Cuadro N°1 ¿Has visitado las Oficinas Administrativas de ANDA en Santa Ana?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	48	94%
No	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>



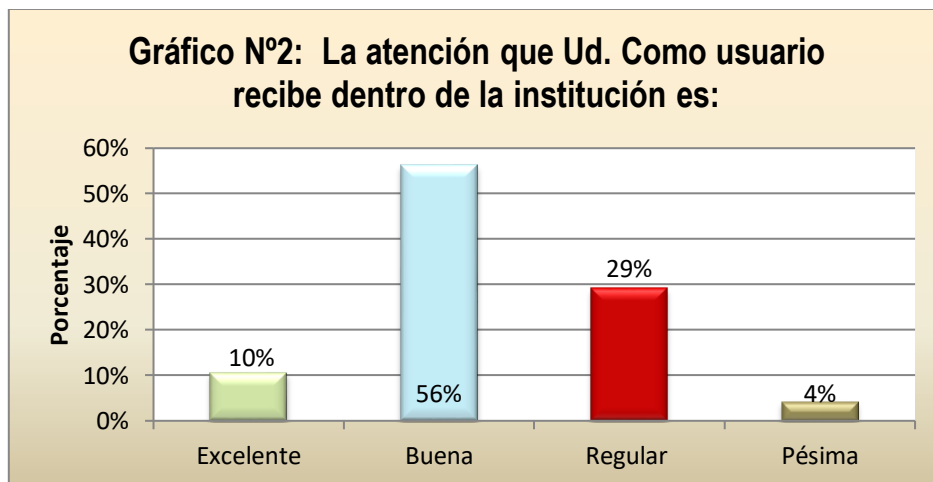
**Interpretación:**

El resultado del primer ítem según las personas encuestadas es que la mayoría afirma que han visitado las instalaciones de las oficinas administrativas de ANDA en Santa Ana, un leve porcentaje respondió que nunca lo ha hecho.

2. La atención que Ud. Como usuario recibe dentro de la institución es:

**Objetivo:** Conocer el tipo de atención que recibe el cliente externo en la institución, clasificando según su rango de excelente, bueno, regular y pésimo.

<b>Cuadro N°2 La atención que Ud. Como usuario recibe dentro de la institución es:</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	5	10%
Buena	27	56%
Regular	14	29%
Pésima	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

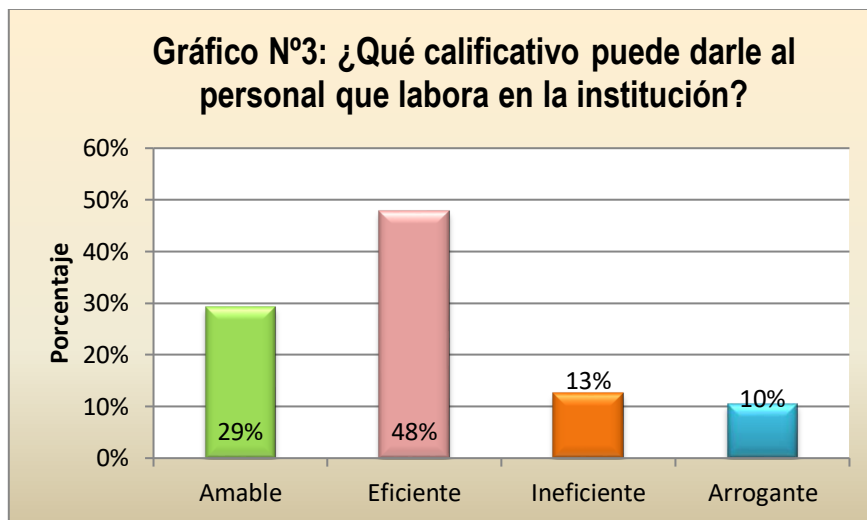
Según las personas encuestada un mayor porcentaje considera que la atención brindada en la institución es buena, una minoría respondió que la atención es pésima, dejando en el medio el parámetro de “regular y excelente”.



3. ¿Qué calificativo puede darle al personal que labora en la institución?

**Objetivo:** Conocer como atribuye una determinada cualidad al personal que labora en la institución en cuanto a su amabilidad, eficiencia, ineficiencia, arrogancia.

<b>Cuadro N°3 ¿Qué calificativo puede darle al personal que labora en la institución?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Amable	14	29%
Eficiente	23	48%
Ineficiente	6	13%
Arrogante	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



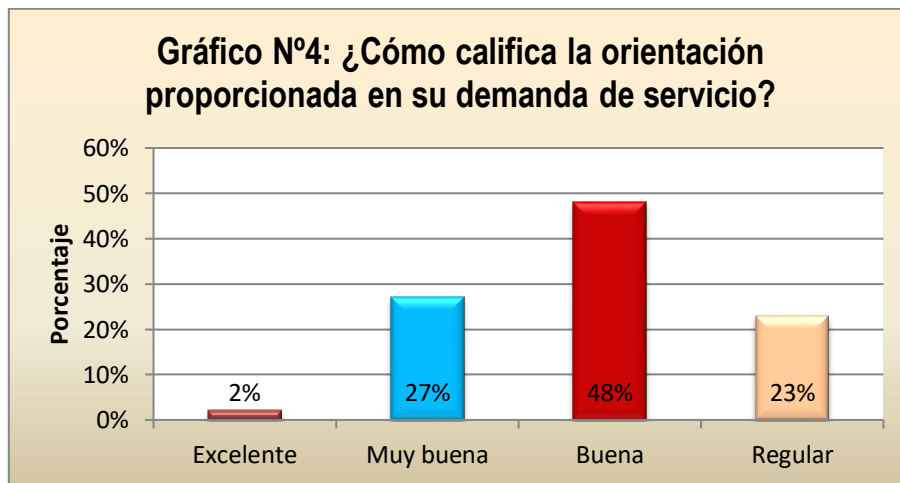
**Interpretación:**

Casi la mitad de la población dijo que eficiente es el calificativo que caracteriza al personal que labora en la institución, unas pocas personas consideran que el calificativo es arrogante.

4. ¿Cómo califica la orientación proporcionada en su demanda de servicio?

**Objetivo:** Conocer si la orientación brindada es adecuada en su demanda de servicios.

<b>Cuadro N°4 ¿Cómo califica la orientación proporcionada en su demanda de servicio?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	1	2%
Muy buena	13	27%
Buena	23	48%
Regular	11	23%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



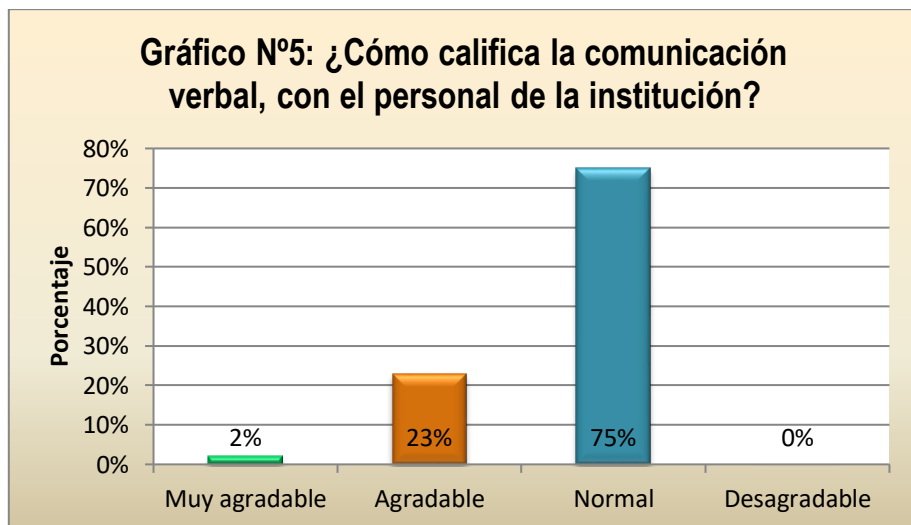
**Interpretación:**

La mayoría de las personas dijo que la orientación que se les brinda es buena, otro tanto dijo que es muy buena, y una minoría considera que es excelente. Por lo tanto la institución tiene la oportunidad de mejorar en cuanto a la orientación que se le brinda al cliente externo.

5. ¿Cómo califica la comunicación verbal, con el personal de la institución?

**Objetivo:** Conocer como atribuye la interacción verbal con el personal de la institución.

<b>Cuadro N°5 ¿Cómo califica la comunicación verbal, con el personal de la institución?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy agradable	1	2%
Agradable	11	23%
Normal	36	75%
Desagradable	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



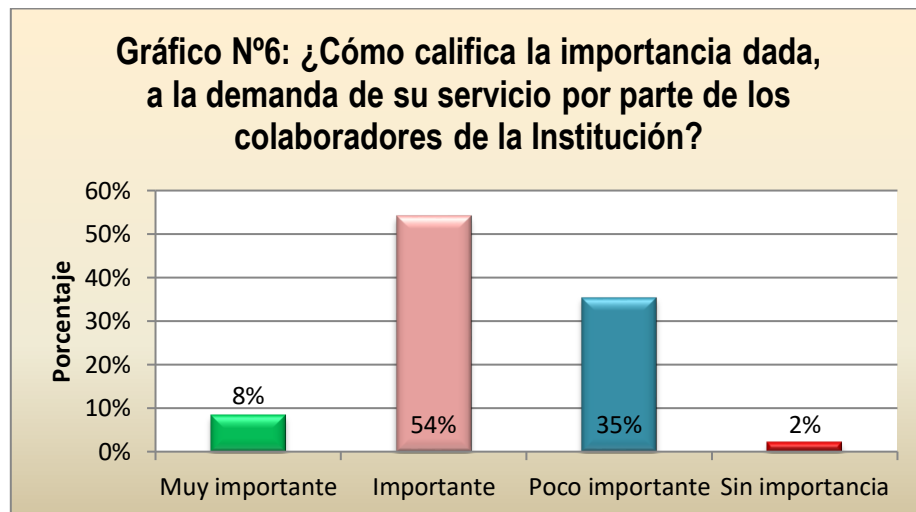
**Interpretación:**

Casi todos respondieron que la comunicación entre ellos y personal es normal, se puede decir que es de manera fluida y educada, absolutamente nadie respondió que la comunicación es desagradable.

6. ¿Cómo califica la importancia dada, a la demanda de su servicio por parte de los colaboradores de la Institución?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los colaboradores por los servicios brindados a los clientes.

<b>Cuadro N°6 ¿Cómo califica la importancia dada, a la demanda de su servicio por parte de los colaboradores de la Institución?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy importante	4	8%
Importante	26	54%
Poco importante	17	35%
Sin importancia	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

La mayor parte de la muestra respondió que los colaboradores le dan importancia, esto es cuando solicitan algún servicio, fueron pocos los que dijeron que no les daban la importancia debida.

**Anexo N°3**

Cuestionario dirigido al personal de las oficinas administrativas de la Administración  
Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Encuesta dirigida al personal Administrativo.

**Tema de investigación:** “ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”.

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la percepción del empleado sobre el Clima Organizacional existente en su lugar de trabajo.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con una “X” correspondiente a la respuesta que usted estime conveniente.

**Recuerde:** No hay respuestas buenas o malas, lo que interesa conocer es su opinión.

- Cuando se habla de jefatura o jefe, piense en su jefe inmediato.
- Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

**1. Departamento de las oficinas en el que labora**

- Gerencia
- Operaciones
- Administración
- Catastro de redes
- Recursos Humanos

<b><u>Factor 1: Relaciones con los jefes</u></b>		Si	Término medio	No
2.	Mantengo buenas relaciones con mi jefe y nos trata a todos con respeto.			
<b><u>Factor 2: Aprecio por las ideas e iniciativa del empleado</u></b>		Si	Término medio	No
3.	La institución reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores y son puestas en práctica.			
<b><u>Factor 3: Relaciones entre jefes</u></b>		Si	Término medio	No
4.	Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes.			
<b><u>Factor 4: Relaciones entre compañeros y jefes</u></b>		Si	Término medio	No
5.	Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores.			
<b><u>Factor 5: Relaciones con el equipo de trabajo.</u></b>		Si	Término medio	No
6.	Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo.			
<b><u>Factor 6: Motivación hacia los resultados y los cambios</u></b>		Si	Término medio	No

7.	Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.			
<b><u>Factor 7: Riesgo y bienestar</u></b>		Si	Término medio	No
8.	La institución realiza campañas encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental.			
<b><u>Factor 8: Justicia en el trabajo</u></b>		Si	Término medio	No
9.	Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos.			
<b><u>Factor 9: Supervisión y corrección</u></b>		Si	Término medio	No
10.	Los jefes explican, de buena manera, a sus subalternos, lo que hay que corregir.			
<b><u>Factor 10: Trabajo en equipo</u></b>		Si	Término medio	No
11.	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.			
<b><u>Factor 11: Remuneración</u></b>		Si	Término medio	No
12.	Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño.			
<b><u>Factor 12: Sentido de pertenencia</u></b>		Si	Término medio	No
13.	Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona.			
<b><u>Factor 13: Reconocimiento por la labor</u></b>		Si	Término medio	No
14.	La organización estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores.			
<b><u>Factor 14: Concertación y participación</u></b>		Si	Término medio	No
15.	Participo con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo.			
<b><u>Factor 15: Liderazgo</u></b>		Si	Término medio	No
16.	Los superiores de esta organización, manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.			
<b><u>Factor 16: Comunicación</u></b>		Si	Término medio	No
17.	La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan la organización.			
<b><u>Factor 17: Satisfacción por los recursos</u></b>		Si	Término medio	No
18.	En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo.			
<b><u>Factor 18: Estructura y reglas</u></b>		Si	Término medio	No
19.	Cada persona de su organización conoce sus derechos y obligaciones.			

**Anexo N°4**

Cuestionario dirigido al usuario externo que visita las oficinas administrativas de la  
Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANANDA) SANTA ANA.

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la impresión sobre el Clima Organizacional desde el punto de vista del usuario que visita la institución.

**Indicaciones Generales:**

Favor leer detenidamente las siguientes preguntas y marque con una "X" la casilla correspondiente a su respuesta. La información proporcionada será con fines académicos y estrictamente confidenciales.

1. ¿La atención que Ud. como usuario recibe dentro de la Institución es?

Excelente     Buena     Regular     Pésima

2. ¿Qué calificativo puede darle al personal que labora en la institución?

Amable     Eficiente     Ineficiente     Arrogante

3. ¿Cómo califica la orientación proporcionada en su demanda de servicio?

Excelente     Muy buena     Buena     Regular

4. ¿Cómo califica la comunicación verbal, con el personal de la institución?

Muy Agradable     Agradable     Normal     Desagradable

5. ¿Cómo califica la importancia dada, a la demanda de su servicio por parte de los colaboradores de la Institución?

Muy importante     Importante     Poco Importante     Sin Importancia