

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



“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GARCÍA ESCOBAR, ROXI DEL CARMEN

MARTÍNEZ RUIZ, ROSA LETICIA

PORTILLO BELTRÁN, CLAUDIA SOFIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR

LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

MAYO DEL 2011

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ.

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVÉZ.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIÁS ALVARADO

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA.

COORDINADOR DEL SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.

DOCENTE OBSERVADOR : LIC. RICARDO ERNESTO LOPEZ NAVAS

MAYO 2011.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso y a La Santísima Virgen María, por haberme acompañado en cada instante de mi vida, por la salud, la perseverancia, paciencia, fortaleza, sabiduría por permitir terminar con éxito mi carrera, a mis padres Mariana Escobar de García y Ángel García Sánchez por su comprensión, cariño y confianza por sus buenos consejos y valores inculcados en mi camino. A mis hermanos: Zulma, Yesenia, Liliana, Fátima, Álvaro, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida de manera muy especial a Evelin, Ángel y Saúl, que con mucho sacrificio, esfuerzo me brindaron su apoyo económico, mis familiares, también a mis amigos en especial: Roberto, Manuel, Madali, Cristhian, Idalia, María Elena, Bessy, que me apoyaron en cada momento demostrándome toda su confianza, por cada palabra de aliento que me impulsaban a salir adelante, por ayudarme a perseverar siempre.

Roxi del Carmen García Escobar.

Doy gracias a Dios todopoderoso, por concederme la vida, a la Virgen María y a San Antonio por reflejar su amor en mí, permitiéndome adquirir los conocimientos necesarios para culminar mi carrera; además a mis padres, Virgilio Martínez Barrillas y Rosa Miriam Ruiz de Martínez, por creer en mí, por su esfuerzo, confianza y los consejos que manifestaron tanto en mi vida personal como universitaria; también a mis abuelos, especialmente a mi abuela Rosa de Jesús Martínez, que aunque ya no se encuentran corporalmente junto a mí lo ha estado espiritualmente al igual que mi Ángel de la Guarda, a mis hermanos, Oscar, Cele, Virgilio, Griceth y Marvin, a mi novio Jhony; por su apoyo incondicional, a mis tíos(as), sobrinos(as), cuñadas, amigas(os); y todos los que fueron mis maestros, que contribuyeron para mi formación profesional; a mi asesor Lic. Pedro Santana Cuadra, por su tiempo y dedicación entregada al igual al Lic. Ricardo Navas, por su afecto, apoyo y dedicación; y todos los que fueron parte para coronar mi carrera universitaria.

Rosa Leticia Martínez Ruiz.

En primer lugar gracias a Dios y a la Virgen María por haberme permitido llegar a esta meta y no dejarme sola en los momentos más difíciles; además agradezco a mis padres Santos del Carmen Beltrán (gracias por darme la vida) y Rogelio Salvador Portillo quienes con infinito amor, comprensión, sacrificios y apoyo incondicional me apoyaron para lograr mis objetivos y alcanzar el triunfo profesional, a mis hermanos Celina y Rogelio que siempre me demuestran su cariño y apoyo en cualquier situación, a mi esposo Henri Alvarado que me alienta en cada paso y por la locura de estar conmigo, a mis sobrinas Andrea y Alex que son la luz de esta familia, a todos mis familiares; a mi asesor Lic. Pedro Santana Cuadra quien nos brinda orientación en todo momento, contribuyendo así al alcance de nuestra meta; a mis amigos quienes siempre me daban ánimo y ayuda cuando me miraban en apuros; por último a cada una de nosotras que formamos parte de este proyecto, gracias por conocernos y por que supimos callar y hablar en pro de nuestro trabajo.

Claudia Sofía Portillo Beltrán

ÍNDICE

Contenido	Págs.
Resumen	i
Introducción	iii
 CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE.	1
1. Antecedentes.	1
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.	3
1. Antecedentes.	3
2. MISIÓN Y VISIÓN.	6
a. Misión.	6
b. Visión.	6
3. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DE DESARROLLO	6
a. Objetivo de desarrollo.	6
b. Estrategia de desarrollo.	7
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	8
a. Organigrama	8
b. Funciones principales de la unidad organizativa.	9
c. Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.	10
5. RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.	11
a. Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).	11
b. Ley de la Corte de Cuentas de La República.	12
c. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador	12

d. El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM).	12
6. MARCO LEGAL.	12
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	15
1. Definición.	15
2. Importancia.	16
3. Características.	17
4. Funciones del clima organizacional.	19
5. Variables del clima organizacional	20
6. Tipos del clima organizacional.	22
a. Autoritario - Explotador	22
b. Autoritario - Paternalista	22
c. Participativo - Consultivo	23
d. Participativo - En Grupo	23
7. Factores del clima organizacional.	24
a. Motivación.	24
1. Algunas Teorías de la Motivación.	25
2. Otra Teorías de la Motivación.	27
b. Relaciones interpersonales.	31
c. Prestaciones	32
d. Comunicación	33
e. Liderazgo.	34
f. Ambiente físico y de trabajo.	36
8. Evaluación del clima organizacional	38
a. Procedimiento de evaluación.	39
9. Acciones a seguir para fortalecer el clima organizacional	42

**CAPÍTULO II.
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
AYUTUXTEPEQUE.**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	46
-------------------------------------	----

B. ALCANCES Y LIMITACIONES.	47
1. Alcances	47
2. Limitaciones.	47
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	48
a. General.	48
b. Específicos.	48
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	49
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	50
4. FUENTE DE INVESTIGACIÓN.	50
a. Fuente Primaria.	50
b. Fuente secundaria.	50
5. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.	50
a. Observación Directa.	51
b. Entrevista	51
c. Encuesta	51
6. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	51
a. Cuestionario.	51
b. Guía de entrevista.	52
7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	52
8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.	52
9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	54
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.	55
1. Motivación.	55
2. Relaciones Interpersonales.	56
3. Prestaciones	58
4. Comunicación	60
5. Liderazgo	62
6. Ambiente Físico	64
7. Estado del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de	65

Ayutuxtepeque

E. CONCLUSIONES.	66
F. RECOMENDACIONES.	69

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO.	71
B. IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	73
C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	73
1. General.	73
2. Específicos.	73
D. CONTENIDO DEL MÉTODO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	74
1. Políticas del Método.	74
2. Estrategias del Método.	75
3. Componentes del Método del Clima Organizacional.	75
a. Motivación.	76
b. Relaciones Interpersonales.	76
c. Prestaciones	76
d. Comunicaciones	76
e. Liderazgo.	77
f. Ambiente físico.	77
E. PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	77
F. GUÍA PRÁCTICA Y TEORÍA DE CADA FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	78
1. Motivación.	78
2. Relaciones Interpersonales.	82
3. Prestaciones.	84
a. Políticas Salariales.	85
b. Guía para la identificación de las remuneraciones proporcionadas	86

a los empleados.	
4. Comunicación.	92
5. Liderazgo	96
a. Guía para la identificación del grado de participación del jefe.	97
6. Ambiente Físico.	101
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	106
1. Objetivo.	106
2. Política.	106
3. Actividad a Realizar.	107
a. Presentación.	107
b. Reproducción y Distribución.	107
c. Asignación de los Evaluadores para realizar la evaluación del Clima Organizacional.	108
d. Capacitar a los evaluadores sobre el clima organizacional.	108
e. Puesta en marcha y evaluación de los resultados.	109
4. Recursos	109
a. Recursos Humanos.	110
b. Recursos Materiales.	110
c. Recursos Financieros	110
5. Mecanismos de control.	111
6. Cronograma de Actividades.	111
Bibliografía	113
Glosario	116
Anexos	

RESUMEN.

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

El objetivo principal de esta investigación, es diseñar una “PROPUESTA DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE COMO UN INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL DEL PERSONAL”, que contribuya a crear en la institución un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores.

La primera parte de la investigación se orientó a recopilar información bibliográfica necesaria para la conformación del marco teórico, así como también información fundamental de la institución de estudio, utilizando para ello instrumentos como cuestionario, la entrevista y la observación directa.

Para la preparación de esta investigación se contó con la colaboración de todo el personal de la Alcaldía, el gerente general y encargada de recursos humanos de la institución. En general el diagnóstico reveló deficiencia en los siguientes elementos: prestaciones, relaciones interpersonales, comunicación y ambiente físico. Las cuales deben superarse para mejorar la situación actual del clima. Entre las principales conclusiones, se pueden mencionar; que en las prestaciones existe un descontento con las compensación salarial ya que no llenan sus expectativas en cuanto a sus destrezas, habilidades y experiencia, así como también las relaciones interpersonales, manifiestan que el ambiente que perciben en la institución no es el adecuado por parte de los jefes o encargados ya que estos no promueven el trabajo en equipo. De la misma manera, el ambiente físico es el inadecuado para realizar las distintas actividades laborales debido a que no se tiene un mantenimiento a la infraestructura y no cuenta con puertas y medidas

preventivas en caso de emergencia. La comunicación no fluye de manera rápida esto genera retrasos y molestias en los empleados según el diagnóstico.

Una de las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar es la implementación de una propuesta de un método de evaluación del clima organizacional, que fortalezca el ambiente laboral y supere las debilidades encontradas en los factores evaluados, en el caso del factor prestaciones deberán establecer políticas salariales equitativa, las cuales deben de ser reforzadas por medio de una guía, además investigar si el colaborador se encuentra satisfechos con sus remuneraciones, de la misma forma evaluar su desempeño; referente a las relaciones interpersonales la institución deberá capacitar a sus jefes o supervisores para promover el trabajo en equipo, para mejorar la infraestructura de la alcaldía deberán tomar en cuenta los espacios físicos, el mantenimiento y hacer un plan para situaciones de emergencias forma parte de las recomendaciones que debe tomar en cuenta para mejorar el ambiente laboral; por ultimo tener reuniones semanales, boletines informativos ayudara al factor de la comunicación permitiendo intercambiar la información clara y oportuna, se propone identificar como es la comunicación de los jefes hacia los empleados lo cual se vera a través de un guía donde se expresara la forma de cómo se sienten los colaboradores.

INTRODUCCION

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas. Es decir las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, en la que deberán interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, para lograr esos objetivos hay que tener en cuenta el elemento humano de la entidad. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus labores.

Por lo tanto, el presente trabajo está orientado a realizar una propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador, esta herramienta ayudará a identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado. Así mismo, de no contarse con el recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

En el capítulo I, se presentan las generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, antecedentes misión, visión, objetivos, estrategias, estructura orgánica y base legal entre otros; Además se muestran los fundamentos teóricos

sobre clima organizacional entre los que están sus conceptos, definiciones, características, funciones, variables, factores que influyen en esta temática, como son: motivación, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo, Ambiente físico de trabajo.

El capítulo II, contiene la investigación de campo, esta información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario dirigido al personal que labora en la institución, obteniendo como resultado el diagnóstico de la situación actual de esta entidad municipal, además muestra la perspectiva de cómo los empleados perciben el entorno e identifican que factores están incidiendo en el ambiente laboral al igual que en la productividad y por ende repercuten en el buen funcionamiento de la institución, estableciendo las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, se presenta la propuesta de un método de evaluación del clima organizacional, el cual será aplicado a las necesidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, enfocado a evaluar el ambiente laboral de la institución. La elaboración de este método es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determine las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la Alcaldía.

Posteriormente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE.

1. Antecedentes.

El municipio de Ayutuxtepeque era pueblo de indios cuyo número no excedía de 700 habitantes. Perteneció al departamento de San Salvador desde el 12 de junio de 1824, hasta el 28 de enero de 1835, al distrito federal de la República de Centroamérica, a partir del 28 de enero de 1835, hasta el 30 de julio de 1839, ha sido pueblo del departamento de San Salvador.

De igual forma el Decreto Legislativo No. 859 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Ayutuxtepeque, el título de ciudad.

El Municipio de Ayutuxtepeque limita con los siguientes municipios: al norte Apopa; al este, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al sur, Mejicanos y al oeste, Apopa. Se encuentra ubicado a 8 Km². de la ciudad de San Salvador. Tiene un área de 9.46 km².¹ Con una población de 34.710 habitantes según el último Censo de población en 2007 (VI), ocupa el puesto número 40 en

¹ Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Conoce tu municipio, www.fisd.l.gob.sv/conocetumunicipio

población de dicho censo.² La Alcaldesa del municipio para el periodo 2009-2012 es la Licda. Blanca Flor Bonilla, el gobierno municipal es encabezado desde 1997 por el partido Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).

La principal industria del municipio de Ayutuxtepeque lo constituye la elaboración de ladrillos, tejas de barro, fabrica de prendas de vestir, laboratorio de productos químicos farmacéuticos, procesadora de embutidos e industria pequeñas en abundancias. Además en el comercio local existen almacenes, abarroterías, tiendas, farmacias, también pequeños en su mayoría de mediano desarrollo.

La comercialización se realiza con las diversas cabeceras municipales de Mejicanos, Apopa, Nejapa, San Salvador entre otras.

Finalmente en este municipio no existe rubro pecuario y más que todo prevalecen los cultivos de maíz y frijol, se dan menores cantidades de café, frutas, hortalizas y verduras.

Los ríos que se encuentran en este municipio son Santa María y el Arenal, a su vez se hallan las quebradas el Zapote, Barranca Honda, Chacala, Chicaguaste y De Morán, la elevación más notable dentro del municipio es el

² VI Censo de Población y V de Vivienda 2007, DIGESTYC, Realizado entre el 12 y el 27 de Mayo de 2007

cerro El Carmen, situado a 700 metros al norte de la ciudad de Ayutuxtepeque, su elevación es de 796.74 metros sobre el nivel del mar.

Las fiestas patronales las celebran del 27 al 30 de enero en honor a San Sebastián; entre los servicios públicos con que cuenta el municipio se encuentran: Alcaldía Municipal, Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS), Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillado (ANDA), Unidad de Salud, Servicios de Telecomunicaciones, Juzgado de Paz, Mercado, Casa Comunal, Iglesia, Centros educativos, Policía Nacional Civil, Cementerio y Transporte colectivo.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

1. Antecedentes.

El Municipio es la unidad primaria del Estado.

Un Municipio lo constituye una población que vive dentro de un territorio determinado con derecho a elegir directamente su propio gobierno, que regirá o tendrá jurisdicción en este territorio.

Los municipios se administran de acuerdo al Código Municipal, decretado por la Asamblea Legislativa el 31 de Enero de 1986, fue publicado en el diario oficial el 5 de febrero del mismo año y entro en vigencia a partir del mes de marzo.

De acuerdo al Código Municipal en el artículo número 2, El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que es propio, organizado bajo ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente³.

Así mismo los municipios tienen personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. Dentro de su territorio el municipio está organizado en un núcleo urbano, en cantones y caseríos, el núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.⁴

El gobierno municipal debe dirigir y administrar el municipio, orientado su trabajo en función de impulsar el desarrollo local, de acuerdo a las necesidades e intereses comunes de la población de todas las localidades.

Por otra parte, las instituciones del estado deben colaborar con las

³ Código Municipal de El Salvador, <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf>

⁴ Constitución de la República de El Salvador, según decreto nº 28 creada en San salvador el 15 de diciembre de 1983; reformada según decreto legislativo nº 36 el 27 de mayo del 2009.

municipalidades para el impulso de sus planes de desarrollo local y por su parte los municipios deben colaborar con las instituciones públicas en el impulso de planes de desarrollo regional y nacional.

Por lo tanto, cada municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal con el fin de: “desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslado. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleados de la carrera administrativa municipal se harán exclusivamente con base en el merito y la aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, sexual, religioso o de cualquier otra índole.”⁵

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se encuentra ubicada sobre la Calle Dimas Rodríguez No. 1, Ayutuxtepeque, San Salvador, en las cuales se administra las funciones y servicios que brinda a sus habitantes, establecidos por el código municipal. El concejo Municipal está constituido por 8 regidores (4 propietarios, 4 suplentes), un Síndico y el Alcalde (sa).

⁵ Ley de la Carrera Administrativa, Art 1, año 2006.

2. MISIÓN Y VISIÓN⁶.

a. Misión.

Hacer de Ayutuxtepeque un municipio modelo de desarrollo integral sustentable, donde existe equidad de género y generacional, predomine la organización, la participación activa y protagónica de la población, que proyecte una fuerte identidad cultural municipal, que conduzca al respeto y goce pleno de los derechos humanos en una sociedad democrática.

b. Visión.

Ser un Gobierno Municipal comprometido con la construcción del modelo de desarrollo integral, con amplia participación ciudadana que fortalezca la identidad de las y los tuxteños, donde prime la equidad, corresponsabilidad, solidaridad y transparencia.

3. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DE DESARROLLO⁷

a. Objetivo de desarrollo.

Promover una forma de gobernar por medio de la elaboración y ejecución de políticas municipales, en lo social, ambiental, cultural y económico, fortalecimiento institucional, donde las y los tuxteños sean el centro del

⁶ Revista informativa: primer año de gestión de la Alcaldía Municipal e Ayutuxtepeque (1/05/2009 al 30/04/2010)

⁷ Revista informativa: Plan estratégico Municipio de Ayutuxtepeque (1/12/2008)

desarrollo integral sustentable y potencien una cultura de justicia social y prevención de la violencia, para construir una sociedad democrática y una mejor convivencia familiar y comunitaria.

b. Estrategia de desarrollo.

Impulsar la ecuación y organización comunitaria y sectorial, mediante el diálogo permanente e intercambio con la población para fortalecer la participación ciudadana desde niños y niñas hasta personas adultas mayores y la coordinación con instituciones y sectores dentro del municipio y todas aquellas que acompañen el desarrollo integral de la población y la seguridad ciudadana.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

a. Organigrama



Fuente: proporcionada por: Lic. Rafael Magaña, Gerente General de Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

b. Funciones principales de la unidad organizativa.

1. Concejo Municipal.

Las funciones de este es proponer, coordinar, ejecutar el buen desarrollo de las comunidades, permitiendo mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, decretado en los artículos 30 y 31 del Código municipal de esta institución.

2. Alcalde Municipal.

Ejercer las funciones de gobierno realizando las labores de acuerdo con las necesidades y el bienestar de los pobladores, de acuerdo con las políticas municipales, Leyes y Comisiones que le competen.

3. Sindicatura.

El objetivo principal es defender los intereses judiciales en cuanto a los bienes derechos y obligaciones de los municipios.

Al mismo tiempo asesorar al Concejo y Alcalde para el desarrollo de sus actividades, lo que permita llevar un adecuado control de la parte legales de la Alcaldía.

4. Gerencia General.

Administrar los Recursos Humanos de la Alcaldía, dirigir la ejecución de planes de trabajo de cada departamento.

c. Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Entre los principales servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se pueden mencionar los siguientes:

Tabla No. 1.

UNIDAD	SERVICIOS PRINCIPAL
Catastro	Es la unidad encargada de ejecutar las actividades que corresponden al municipio como: llevar un registro de los inmuebles de empresas y a sus propietarios; las personas naturales o jurídicas, sucesiones y fideicomisos y toda actividad comercial que se realiza dentro del municipio, a fin de que puedan generar los ingresos tributarios en concepto de impuestos o tasas por servicios recibidos de la alcaldía.
Registro del Estado Familiar	Es el funcionario administrativo con autorización jurídica para registrar a los habitantes, con el propósito que a estos se les permitan ejercer sus derechos y deberes como ciudadanos según la ley, así como: Partida de nacimiento, acta de matrimonio, acta de defunción, extensión de carné de minoridad y solvencia de soltería.
Cobro y Recuperación de mora	Recupera con base a los procedimientos técnicos-Administrativos y/o jurídicos, la mora tributaria que por diversas razones (servicios de aseo, alumbrado público, recolección de basura y disposición final de desechos sólidos) no la haya recaudado.
Cementerios	El objetivo principal es proveer y garantizar a sus usuarios, calidad, prontitud, seguridad y eficiencia en la prestación de los mismos y de acuerdo a lo dispuesto por la ley.

UNIDAD	SERVICIOS PRINCIPAL
Mercados.	El propósito es mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz en la realización de los servicios de mercadeo de los productos de primera necesidad.
Alumbrado Público	Ejecuta la actividad necesaria para mantener en buenas condiciones la iluminación del municipio para el bienestar de la población
Centro de Desarrollo Infantil (CDI)	Ofrecer un servicio a la niñez en las condiciones adecuadas en alimentación e higiene personal.

5. RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.

La alcaldía tiene relación con diferentes instituciones que se encargan de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de sus fondos de las cuales se pueden mencionar:

a. Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).

Es una institución de utilidad pública con fines no lucrativos y no partidistas. Está integrada por 262 municipalidades de la República de El Salvador y les proporciona asistencia en tres áreas específicas: legal, política y gremial. Además fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal y contribuir en El Salvador una sociedad democrática y participativa.

b. Ley de la Corte de Cuentas de La República.

Es el organismo encargado de fiscalizar, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, además el Artículo 207 de la Constitución de la República, establece que Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

c. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL).

Es la institución que ayuda a los municipios que así lo requieren en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

d. El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM).

Es la institución especializada en el campo de la administración municipal, la cual facilita y asegura los ingresos al municipio.

6. MARCO LEGAL.

Según el Artículo No. 2 del Código Municipal, se establece que:

Toda las Municipalidades se rigen bajo un marco jurídico, el cual contiene un conjunto de normas ordenadas en forma jerárquica, como se detalla a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador⁸.

Según el Art. 202 determina que Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

De acuerdo con el inciso segundo, establece que los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

b. Código Municipal

En primer lugar esta ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de los municipios, todo esto garantiza el desarrollo de las comunidades de los municipios.

c. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la

⁸ Ibíd. p. 147.

Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

d. Ordenanza Municipal.

Según el Capítulo III, del Código Municipal, Art. 32 establece que las ordenanzas: son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local.

Por consiguiente, le permite a la municipalidad poder lograr un orden, seguridad y bienestar para sus habitantes.

e. Ley General Tributaria Municipal.

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

f. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).

Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión Financiera del sector Público, estableciendo el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería inversión, crédito público y contabilidad gubernamental. Por lo tanto, quedan sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la constitución de la República.

C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Definición.

Sustentar que el clima organizacional constituye la personalidad de la empresa o institución, es como señalar que las características personales de un individuo conforma su personalidad, es así que algunos autores lo define de la siguiente manera:

Según M. Joselyn Arancibia (1996): el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado⁹.

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).¹⁰

En conclusión, se puede definir el clima organizacional como las percepciones de las actitudes positivas o negativas que los miembros de

⁹ M., Joselyn Arancibia <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

¹⁰ Alego, <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>

una organización comparten acerca de la cultura, ambiente físico y relaciones interpersonales que afectan el ambiente laboral.

2. Importancia.

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de sus instituciones. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Mediante esta herramienta se puede identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado. De no contarse con el recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para lograr esos objetivos hay que tener en cuenta el elemento humano de la institución. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus labores.

Así mismo, resulta muy importante para la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, realizar un análisis del clima organizacional para tener un conocimiento de la situación actual del ambiente laboral. Al mismo tiempo permitirá realizar constantemente evaluaciones a su personal.

3. Características.¹¹

El clima organizacional tiene ciertas características que se da al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación a las personas en las organizaciones y la manera como estos se desenvuelven dentro de la misma, por lo tanto genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajos, la recompensa y la cooperación. Asimismo, se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son.

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.

¹¹ Darío Rodríguez. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999), p. 160

- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que un individuo percibe que el clima laboral es bueno, este sin darse cuenta contribuye con sus comportamientos a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan criticas amargas acerca de este y sin darse cuenta que con eso contribuye a empeorar dicho clima.
- El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Esto indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.

4. Funciones del clima organizacional.

Según los investigadores Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer Tomado de Aguado, R. (2005), las funciones del clima Organizacional se determinan de la siguiente manera:

- ❖ **Desvinculación:** Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.
- ❖ **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- ❖ **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es decir describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- ❖ **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- ❖ **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.

- ❖ Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

5. Variables del clima organizacional¹²

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tiene de ellas. Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional según Resis Likert son:

- a. Variables del ambiente físico: espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- b. Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, .etc.

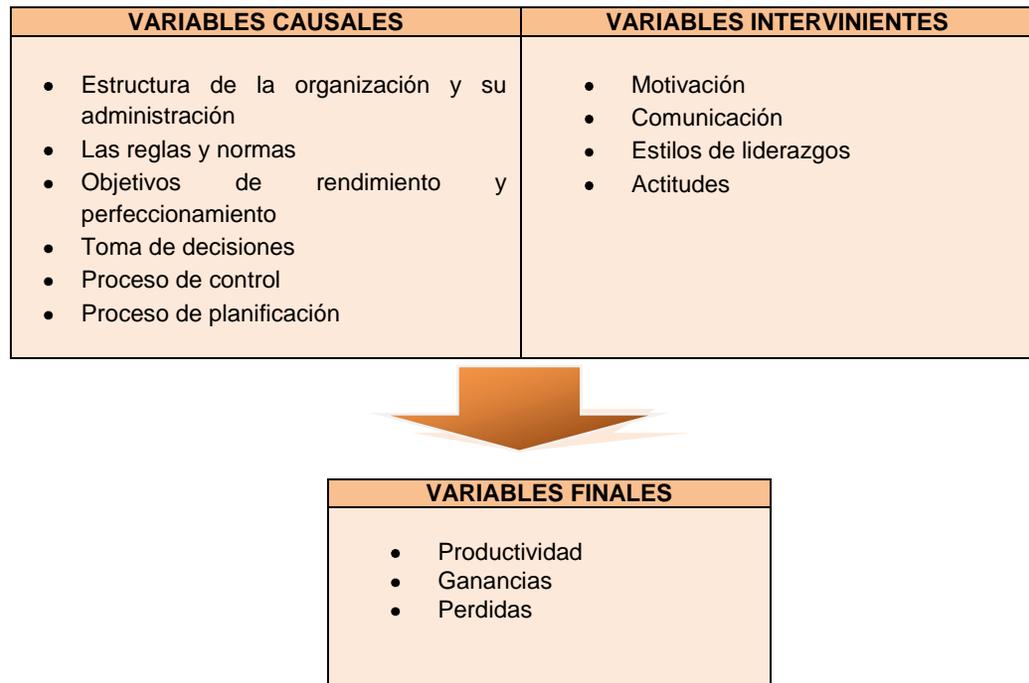
¹²Darío Rodríguez. Ibid.p.158

- d. Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivación, expectativas
- e. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que tiene los miembros de la misma. Estas variables a su vez se clasifican en tres tipos que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima:

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

Figura No. 1



6. Tipos del clima organizacional.

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en las organizaciones.

- a. **Sistema I: Autoritario-Explotador:** es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con su empleados solo existe de forma de ordenes e instrucciones.
- b. **Sistema II: Autoritario-Paternalista:** este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en su trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas

veces se toman en los niveles jerárquicos inferior. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados.

c. Sistema III: Participativo-Consultivo: Es aquel que toma las decisiones en la cima, pero le permite a los subordinados a que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales.

d. Sistema IV: Participativo-En Grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos y metas, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Los sistemas I y II, se relacionan con el clima cerrado representado a una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se sienten inseguros e insatisfechos en relación con el trabajo y con la institución.

Los sistemas III y IV, corresponde al clima abierto donde en la institución se observa con dinamismo, con capacidad para lograr sus metas y objetivos e pretendiendo satisfacer las necesidades sociales de sus empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

7. Factores del clima organizacional.

a. Motivación.

La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación es en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía¹³.

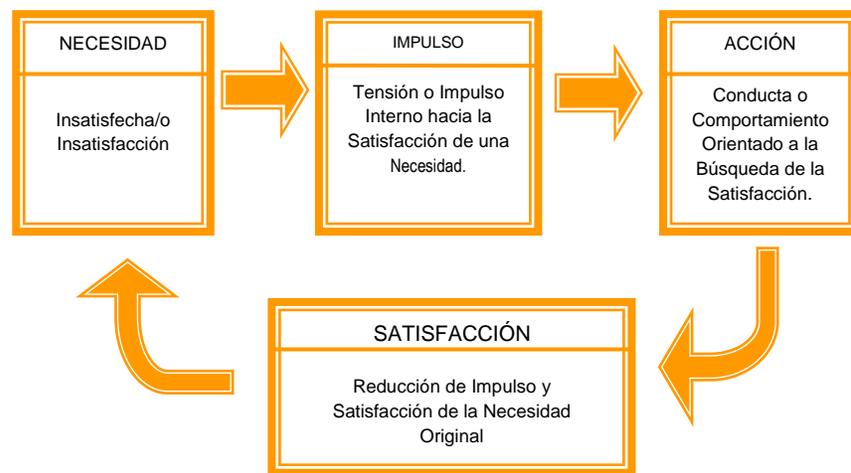
La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

¹³ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. (Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1993). p. 208

A continuación se presenta uno de los conceptos según Harold Koontz¹⁴ la motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares es decir es el impulso que una persona o empleado tiene de lograr algo.

Motivación basada en la satisfacción de necesidades

Figura No. 2



1. Algunas Teorías de la Motivación.

Cabe mencionar que existen diferentes teorías acerca de la motivación de las cuales las más importantes son las que se presentan en la siguiente tabla.¹⁵

¹⁴ Alexis Serrano, Administración de personas, I,II, III (primera Edición, Editorial Desconocida, El Salvador. p,170.

¹⁵ Juana Lissette Emperatriz Alfaro Munguía, et al. 2010. Diagnóstico Y Propuesta De Un Programa De Evaluación De Clima Organizacional Para Mejorar El Desempeño Laboral De La Oficina De Planificación Del Área Metropolitana De San Salvador (Opamss), Trabajo de graduación Universidad de El Salvador.

Tabla No. 2.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW	TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID Mc CLELLAND
<p>Las necesidades humanas se clasifican en dos tipos dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades primarias <ul style="list-style-type: none"> - Fisiológicas (hambre, sueño, sed) - Seguridad (protección, abrigo, ausencia de peligro) ▪ Necesidades secundarias <ul style="list-style-type: none"> - Sociales (amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales) - Autoestima (estatus, prestigio, autorrespeto, confianza en sí mismo, reconocimiento) - Autorrealización (crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional) 	<p>La motivación de las personas dependen de dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores higiénicos: <p>Son las condiciones físicas y ambientales de trabajo que rodean al individuo (salario, beneficios sociales, políticas de la organización, tipo de supervisión, reglamentos internos, clima de las relaciones entre las personas)</p> ▪ Factores motivacionales: <p>Son los factores que se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que la persona ejecuta (sentimientos de realización, crecimiento individual y reconocimiento profesional)</p> 	<p>En las personas se puede identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de poder: <p>Las personas se interesan por ejercer influencia y control, persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en público)</p> ▪ Necesidades de asociación: <p>Las personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad)</p> ▪ Necesidades de logro: <p>Las personas poseen un intenso temor al fracaso (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se proponen metas difíciles)</p>

2. Otra Teorías de la Motivación.¹⁶

Teorías X y Y de Douglas McGregor.

McGregor en su obra “el lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

Teoría X.

Posición tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- a) El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- b) Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- c) El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- d) La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y

¹⁶ www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivaciónteorías_de_motivación/21391-7

personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

- e) Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador), o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa¹⁷ el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En las diferentes etapas de las teorías administrativas: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente a aquello que la organización pretende que haga, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según McGregor: ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. En este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador es aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

¹⁷ www.monografias.com/trabajos15/motivación.

Teoría Y.

Posición optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- a) El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente), o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas).

- b) Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe de poner autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

- c) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por lo administración, cuya responsabilidad solo se limita proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí misma, tales factores.

- d) La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basando en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Tabla No. 3.
Diferencias entre la teoría “X” y “Y”¹⁸.

TORIA X	TEORIA Y
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
Las personas rehúyen al trabajo.	El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	Las personas son creativas y competentes.

b. Relaciones interpersonales¹⁹.

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes.

Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar:

¹⁸ www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivaciónteorías_de_motivación/21391-5

¹⁹William, Werther. Administración de Personal, (Editorial Mc Graw Hill, 4° Edición, México, 1999), p. 26.

- ❖ *Reglas y procedimientos*: Este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma cómo deben interactuar los miembros entre sí.
- ❖ *La jerarquía*: Tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- ❖ *Planeación*: A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupo, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforman la organización.

c. Prestaciones

En la administración pública son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al

trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón.²⁰

d. Comunicación

Según Bateman & Snell (2001). “La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través de uso símbolos compartidos”.

Otra definición de comunicación es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.

La coordinación del trabajo es imposible sin comunicación, lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás las necesidades y opiniones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Por estas razones, toda

²⁰María Isabel, Mundo Montoya, Administración de prestaciones Laborales, www.emprefiscal.com.mx

institución que se respete, debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

La comunicación vertical se caracteriza por generar un clima de temor inseguridad y desconfianza debido a que solo se limita a informar a los niveles las ordenes emitidas por la alta dirección; sin tomar en cuenta las ideas y opiniones de sus colaboradores, al contrario la comunicación horizontal crea un clima de confianza debido a que fluye entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico, finalmente la comunicación diagonal permite crear un ambiente de confianza mutua, ya que se da entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

e. Liderazgo.

El liderazgo en las organizaciones es un componente muy importante para los administradores; ya que este evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo, en síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo ambiente cordial y agradable para buscar el bienestar a las organizaciones así como la planeación y la organización de los trabajadores por medio de la motivación, para

alcanzar las metas establecidas en la misión, visión y objetivos de la institución.

Por lo tanto es necesario determinar el tipo de liderazgo que le permita el logro de los mismos, de igual forma deberán promover los valores y las actitudes necesarias de la cultura organizacional.

Según Chiavenato, Idalberto (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Estilo de Liderazgo.

Hoy en día se encuentran diversos estilos de liderazgo, citado por Angelo Kinicki (2003) (profesor de la Universidad de Wharton, Pennsylvania) determina cuatro estilos asumiendo que los líderes son flexibles y que pueden manifestar dos o más estilos descritos en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
Liderazgo Directivo	Este guía a los empleados respecto de qué deben hacer y cómo hacerlo, programa el trabajo y mantiene normas de rendimiento.
Liderazgo sustentador	Muestra interés por el bienestar y necesidades de los empleados, es amistoso y accesible, y trata como iguales a los trabajadores.
Liderazgo Participativo	Consulta a los empleados y considera seriamente sus ideas en las decisiones.
Liderazgo Orientado a logros	Estimula a los empleados para que brinden rendimiento máximo, ello al establecer objetivos difíciles, hacer énfasis en la excelencia y mostrar confianza en las capacidades de los empleados.

f. Ambiente físico y de trabajo.

El ambiente físico y de trabajo se evalúa las condiciones de trabajo, en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo.

Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son²¹:

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

A demás Peter *et al.* (2006)²², argumentan que el ambiente físico incluye todos los aspectos tangibles divididos en espaciales (producto y marcas) y los no espaciales (temperatura, humedad ambiental, iluminación e intensidad del ruido).

Según la Organización Internacional del Trabajo en sus artículos 7 al 19, Convenio C 120 (1964), los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo referente a iluminación, ventilación, muebles y equipos. No deben atentar la salud de los trabajadores, manteniendo en condiciones de salubridad las instalaciones sanitarias y protegidos contra vibraciones y olores tóxicos si

²¹Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002).p. 119

²² Venzolana de Gerencia, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29014477008.pdf>

los hubiere. Además, contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades.

Atendiendo a estas consideraciones, el soporte físico se refiere a aspectos concretos de la edificación, la manera de cómo están dispuestas las oficinas y salas de atención al cliente, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros.

8. Evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional es un instrumento mediante el cual se evalúa los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la institución en general. Medir el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales: los cambios a realizar se orientan con base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a suposiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las realidades derivadas del estudio, a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área²³

²³ Gonsalvez, Alexis. <http://calidad.org/articles/dec97/2dec97.html>

a. Procedimiento de evaluación.

El proceso para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración de encuestas para conocer y profundizar los componentes propuestos. El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:

Paso 1: se entrega una encuesta a cada colaborador, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2: Cada una de las opciones se enumerará del uno al cuatro las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3: Se asignan los valores que van del uno al cuatro a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa, de lo contrario los valores serán del cuatro al uno.

Paso 4: Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada un de las casillas marcadas por encuestas.

Paso 5: el total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6: sumar el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

Paso 7: se realiza un análisis por cada uno de los factores.

Paso 8: se utilizara una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de ésta, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Paso 9: utilizar la siguiente formula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O. = \frac{\Sigma x}{(F)(4)(N)}$$

En donde:

Σx = es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

4 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 10: multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a el siguiente cuadro; Reflejando el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización, dentro de la misma.

Tabla No. 5
TABLA DE PORCENTAJES

ESTADO	INTERVALO	PAUTAS DE CONTROL
Critico	0 – 20%	Cuando el clima organizacional da como resultado critico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	20.1% – 40%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	40.1% – 60%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo
Destacado	60.1% – 80%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Optimo	80.1% – 100%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo, significa que el clima organizacional tiene una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados.

Paso 11: De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establece las pautas de control, las cuales son recomendaciones para mejorar el estado del clima organizacional.

9. Acciones a seguir para fortalecer el clima organizacional²⁴

De acuerdo, al estado del clima organizacional crítico, bajo, promedio, óptimo se establece acciones para mejorar la situación actual, entre éstas se encuentra:

- a. Si el estado del clima da como resultado crítico, es decir que se encuentra en pésimo estado y es de tomar acciones urgentes para mejorarlo, se deberá tomar las acciones correctivas siguientes:
 - ✓ Que el estilo de liderazgo que se ejerza se más participativo que autoritario, para que el empleado sienta confianza con sus superiores y se sienta comprometido con la organización y sus objetivos
 - ✓ Que exista clima participativo en grupo, existiendo plena confianza por parte de la dirección, percibiendo de ésta la integración en todos los niveles jerárquicos.
 - ✓ Que el estilo de dirección se democrático participativo para que no exista un clima laboral tenso y de esta manera el empleado pueda

²⁴ Nelys del Carmen Ayala del Cid, y otros. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

poner toda su iniciativa y creatividad en la realización de sus actividades.

- b. Si el estado del clima da como resultado bajo es decir se encuentra malo y es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejorarlo y deberá tomar en cuenta las siguientes acciones correctivas:
- ✓ Que la dirección tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones la opinión del empleado ya que esto lo hará sentir importante e identificado con la institución.
 - ✓ Que la dirección se preocupe por impulsar programas de capacitación en el nivel de motivación para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados y de desarrollo gerencial para reforzar la cultura organizacional.
 - ✓ Implementar seminarios para fortalecer los valores dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución
- c. Si el estado del clima da como resultado promedio es decir se encuentra en estado de deterioro es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejorarlo:
- ✓ Que exista una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos para que exista un ambiente agradable dentro de la institución.
 - ✓ Que los jefes se preocupen por tomar en cuenta a los empleados en la elaboración de los planes futuros de cada departamento,

para que se sienta importante y de esta manera se aumente la satisfacción laboral.

- d. Si es estado del clima da como resultado destacado, el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, los niveles de insatisfacción son bajos, con los que se tomarán las siguientes acciones para reforzarlos:
- ✓ Que la dirección fomente los valores de la institución en los empleados impartiendo charlas sobre los principios y valores de la institución y manteniendo una cartelera sobre temas de valores institucionales para lograr armonía en la institución mejorando los servicios ofrecidos.
 - ✓ Que se mantenga un liderazgo participativo donde el empleado sienta confianza con la dirección de la Alcaldía y compromiso de la institución.
 - ✓ Que se mantenga un ambiente físico de trabajo adecuado donde le proporcione al empleado satisfacción en cuanto a espacio, ventilación, ruido.
- e. Si el estado del clima da como resultado óptimo en donde los empleados en la organización tiene una satisfacción total se tomará las siguientes acciones para mantenerlo:
- ✓ Mantener un clima propicio que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, mejorando el desempeño laboral

- ✓ Que el empleado se sienta útil, ya que esto le proporciona un sentido de valor personal haciéndolo sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades
- ✓ Que exista una calidad de liderazgo, generando un grado de confianza y compromiso por parte del empleado en la realización de sus actividades.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Para la elaboración de este Capítulo, se contó con la autorización de la Alcaldesa y del Gerente General; los cuales proporcionaron información y acceso a las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, facilitando de esta forma la investigación de campo, la cual contiene la importancia, los objetivos, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico sobre el clima organizacional de los colaboradores de dicha institución, asimismo las recomendaciones y conclusiones; de esta forma se pretende brindar una propuesta metodológica para fortalecer el ambiente laboral en dicha Institución.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La elaboración de un diagnóstico a cerca de la situación actual servirá como un instrumento técnico administrativo para evaluar el clima organizacional y observar los distintos elementos que intervienen, en el cual se puede observar las fortalezas y debilidades que posee las institución en estudio.

De este modo se obtuvo la información necesaria para poder diseñar una metodología de evaluación del clima organizacional, que contribuya a mejorar dicho clima organizacional para que mejore el desempeño laboral, y que coadyuve a brindar mejores servicios a los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. Alcances.

Se adquirió autorización de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, para realizar la investigación que permitiera recabar información relacionada con la “Propuesta Metodológica para la evaluación del Clima Organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque”, la cual fue dirigida al personal que labora en dicha municipalidad.

2. Limitaciones.

En el desarrollo de la investigación existieron varios aspectos que interfirieron con el proceso de la programación planificado para la recolección de datos, uno de ellos fue que el gerente general dejó de laborar para la institución a partir del 1 de enero del 2011; actualmente se encuentra en el cargo el Lic. Jesús Ernesto Ramos. Asimismo, en la fecha siguiente la institución se encontraba en sus fiestas patronales y debido a esto los empleados mencionaban que no tenían tiempo para ser encuestados por lo cual se programó en diferentes días, establecido por cada jefe de área para no interrumpir sus actividades laborales.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

a. General.

Realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de un método de evaluación del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

b. Específicos.

1. Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la Institución, acerca de los factores que interviene en el ambiente laboral.
2. Evaluar la situación actual, tomando de base la información obtenida mediante el instrumento de investigación así mismo valorar las habilidades, destrezas, valores que poseen los empleados dentro de la Institución.
3. Desarrollar un diagnóstico sobre la problemática encontrada, con el propósito de proporcionar a la Institución una propuesta metodológica que fortalezca el ambiente laboral.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la Investigación fueron:

a. Análisis.

La aplicación de este método está determinada por el conjunto de factores o componentes vinculados al desarrollo de las actividades laborales de los empleados de dicha institución que interviene en el clima organizacional.

b. Síntesis.

En este método se logró identificar los factores o componentes que de una u otra manera afectan la efectividad de los empleados, a su vez se logre integrar las distintas áreas de trabajo en la Alcaldía.

c. Deductivo.

La aplicación de este método permitió fundamentarse en algunas partes de conceptos generales las cuales fueran aceptadas como válidas, para deducir varias suposiciones a través del razonamiento lógico, a fin de obtener y enlazar diferentes juicios llegando a conclusiones confiables de la situación del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, debido a que se pudo describir las situaciones y los eventos de los factores, así mismo detallando las funciones de los empleados, que fueron sometidos a análisis.

4. FUENTE DE INVESTIGACIÓN.

Se utilizó las siguientes fuentes de información para la recolección de datos:

a. Fuente Primaria.

Esta información se adquirió mediante la investigación de campo: manipulándose las técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Con el propósito de adquirir información directa de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

b. Fuente secundaria.

Mediante esta fuente se obtuvo información básica para elaborar el marco teórico de investigación, tomando de referencia libros, revistas institucionales, documentos, leyes, tesis, páginas Web, entre otros.

5. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron:

a. Observación Directa.

La observación permite descubrir la realidad de la situación en que se encuentren los fenómenos investigados. Por consiguiente, se observó el ambiente laboral a través de visitas a la Alcaldía, lo cual permitió estudiar las instalaciones físicas, asignación de locales así como de equipos, herramientas y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades.

b. Entrevista

Esta fue dirigida al Gerente General de la Alcaldía, mediante preguntas de forma oral, para tener conocimiento general sobre el ambiente en que se desarrollan las actividades en la Institución.

c. Encuesta

Se realizó para obtener información sobre el clima organizacional y analizar la situación actual del personal que trabaja en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

6. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

a. Cuestionario.

Se diseñó un formulario de 42 preguntas, dirigido al personal administrativo y de servicio de la Institución, con preguntas cerradas. Al inicio de este, se muestra el objetivo y las indicaciones de dicho

instrumento, antes de su estructuración definitiva se le proporciono al Licenciado Jesús Ernesto Ramos para su total aprobación.

Por esta razón, la aplicación de dicho cuestionario, constituyó la base para la formulación de la propuesta (Ver anexo No.2).

b. Guía de entrevista.

Este fue dirigido al Gerente General de la Alcaldía, en forma oral, mediante el cual se obtuvo información precisa para la elaboración inicial del trabajo de investigación.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Para esta investigación lo constituyeron 123 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, entre el personal Administrativo y de Servicios Generales; no incluyendo a la Alcaldesa y su Concejo Municipal, porque son los que establece las características del ambiente laboral.

8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Para la elaboración de este trabajo, se concluyó de una muestra de 44 empleados que trabajan en la Alcaldía Municipal, utilizando el método estadístico para llevar a cabo la investigación de estudio. Esta muestra se obtuvo a través de la siguiente fórmula:

$$Z^2.P.Q.N.$$

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q = probabilidad de rechazo de la hipótesis

N = tamaño de la población

e= Máximo error posible de la muestra

Sustituyendo la formula se tiene:

$$N = 123$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$e = 0.10$$

$$Z = 90\% = 1.65$$

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(123)}{(0.10)^2(123-1) + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 44$$

Tabla No. 6

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE	ENCUESTAS
Administrativo	60.98%	27
Servicios Generales	39.02%	17
Total	100%	44

La estimación de esta fórmula se determinó con 44 empleados, de los 123 que labora en la Alcaldía.

9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Para la recopilación de datos recolectados en las encuestas se utilizó cuadros de tabulación simples para establecer los factores que inciden en el clima organizacional (Motivación, Relaciones Interpersonales, Prestaciones, Comunicación, Liderazgo y Ambiente Físico), tomando de base las alternativas, la frecuencia y el porcentaje para el análisis de cada una de las preguntas contestada por los empleados.

Mediante la tabulación e interpretación de los datos obtenidos ayudó a la realización de un diagnóstico sobre el clima organizacional, para fortalecer el ambiente laboral, la efectividad y productividad de los servicios que presta a sus clientes interno y externo de la Alcaldía.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

De acuerdo a la información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, se evaluaron siete aspectos relacionados con cada uno de los factores de los cuales se menciona los siguientes: (Ver anexo No. 3)

1. Motivación.

Según el cuadro No. 1, muestra que un 34% de los empleados encuestados opinan que no alcanzan los objetivos que tiene, debido a que se siente desmotivados por diferentes aspectos, de los cuales se mencionan las condiciones donde laboran o la presión que ellos tiene por parte de su jefe, opuesto a este porcentaje el 66% afirman estar satisfechos con su trabajo, realizándolo cada día de una mejor manera.

Según Cuadro No. 2, los empleados, la institución no le importa tanto los estándares de rendimiento, debido a que no percibe presión al momento de realizar su trabajo, obteniendo un 57%, contradiciendo esta opinión un 43% opina que si la institución los presiona para entregar a tiempo su trabajo lo que genera estrés en ellos.

En el Cuadro No. 3, se obtuvo que el 47% de los empleados encuestados consideran que en la institución no existe la posibilidad de ascender a otro puesto de trabajo, debido a que las jefaturas no proporcionan esa oportunidad, y por brindárselas a personal externo, lo cual tiende a desmotivar a los empleados; mientras que el 53% opina que es usual que

se brinde esta oportunidad, lo cual permite mejorar el desempeño del personal.

Según Cuadro No. 4, muestra que la mayoría el 73% del personal considera que se siente motivado al contribuir al desarrollo de la Alcaldía con la realización de sus labores. Por el contrario un 27% no se motiva con la realización de sus labores en la Institución.

De la información obtenida el Cuadro No 5, 63% de los empleados manifiestan que los jefes los motivan a aportar nuevas ideas para el desarrollo del trabajo en la alcaldía. Sin embargo el 37% del personal manifiesta lo contrario.

Los resultados obtenidos en el Cuadro No. 6, el 69% de los empleados afirmaron que sus jefes elogia su capacidad y reconocen el esfuerzo que ellos hacen para llevar acabo sus trabajo, mientras que el 31% no ha obtenido de parte de los jefes esa motivación.

El cuadro No. 7, el 57% de los empleados manifiestan que las sanciones o castigos no afecta su rendimiento laboral en las institución, pero un cierto porcentaje el 43% de los empleados manifiestan que si les afecta su rendimiento laboral y por el cual la institución se ve perjudicada.

2. Relaciones Interpersonales.

De acuerdo al Cuadro No. 1, del 100% de los encuestados, el 36% afirman que el ambiente que perciben en la institución es el adecuado, un 8%

menciona que casi siempre se muestra entre los compañeros la confianza y el respeto, mientras que un 46% de los empleados observan dicho ambiente entre los compañeros de trabajo, siendo así que un 54% de los empleados lo ven de manera positiva el ambiente.

Según datos del Cuadro No. 2, un 59% de los empleados manifiestan que entre ellos no existen diferencias y rivalidades, un porcentaje significativo del 41%, manifiesta que si existe un ambiente desagradable entre los compañeros de trabajo.

El Cuadro No 3, muestra que la mayoría de los empleados considera que no se ven afectados por comentarios negativos representando un 66%, por el contrario un 34% manifiestan que si existen comentarios negativos y que perjudican el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre ello.

En los resultados obtenidos en el Cuadro No. 4, se tiene que un 64% de los empleados de la Alcaldía consideran que son un equipo unido y que existe compañerismo para realizar las actividades de la institución, mientras que el 25% considera que a veces recibe de sus compañeros la ayuda que necesita, seguida del 11% que considera que no existe equipos unidos en la distintas áreas de trabajo.

El Cuadro No.5, el 57% de los empleados considera que el ambiente que se perciben en las áreas de trabajo no es el adecuado ya que no se motivan para poder lograr las metas planificada, 43% manifiesta que si es el ambiente adecuado para llevar a cabo las metas programadas.

De acuerdo al Cuadro No. 6, se tiene que la mayoría un 52% a firma no tener ayuda por parte de los jefes o supervisores al realizar su trabajo por lo que consideran que no promueven el trabajo en equipo. En cambio el 48% consideran que los jefes sin fomentan el trabajo en equipo.

En los resultados presentados en el Cuadro No. 7, si existe un alto grado de relación entre el jefe y los empleados, representado por un porcentaje 68%, sin embargo en 23% manifiesta que no siempre existe un vínculo entre ellos, y un 9% considera que la relación laboral no es la adecuada.

3. Prestaciones

En el Cuadro No.1, se obtuvo el dato, que en la mayoría de veces la institución no les proporciona los incentivos económicos de acuerdo a las necesidades que ellos tiene, obteniendo un 89% que manifiesta esta respuesta, mientras que un 11% considera que la institución les brinda los incentivos adecuados.

El 61% de los empleados encuestados han percibido que la institución les ofrece prestaciones apegadas a la ley, sintiéndose conforme con la institución, pero un 39% manifiestan que las prestaciones que ellos reciben en algunas ocasiones no están de acuerdo a lo que estipula el código de trabajo. (Ver Cuadro No. 2)

En el Cuadro No. 3, los empleados expresan que si existiera otro tipos de prestaciones que vayan de acuerdo a niveles académico mejoraría los

puesto de trabajo y la institución contará con profesionales en cada área, obteniendo un 77% acerca de esta opinión, contrario a esta respuesta el 23% considera que las prestaciones estén de acuerdo a las necesidades de los empleados

A opinión de los empleados encuestados, un 59% buscan mejorar su calidad de vida a través otro tipo de trabajo por lo buscan diferente institución donde el salario que perciba sea mejor que actualmente obtiene, el 41% se siente cómodo con la compensación que recibe de la institución.

(Cuadro No. 4)

Los términos porcentuales nos indican que un 68% de los empleados opina que la institución no tiene mayor interés en ayudarles cuando surge algún tipo de problema personal, lo que hace que baje su rendimiento, sin embargo el 32% expresa que en algunas ocasiones la institución les ofreció ayuda cuando ellos lo necesitaban. (Cuadro No. 5)

Los resultados obtenidos del Cuadro No. 6, de muestra que el 52% de las personas encuestadas se siente bien con la institución donde puede desarrollarse como profesional y tener una calidad de vida aceptable. Caso contrario un 48% se siente que su calidad de vida no mejorar y no se identifica con la institución.

La capacitación y entrenamiento para sus labores son parte de las prestaciones que la institución deberá brindar, de acuerdo al cuadro N° 7, un 75% no recibe capacitaciones, la mayoría de curso que ellos han tomado

se los proporcionaron sus mismos compañeros, manifiestan que las únicas capacitaciones han sido de programas de relaciones humanas, mientras que un 25% opina que si las tiene.

4. Comunicación

Se evaluó la efectividad en la fluidez de la información, canales que se utilizan en la comunicación y la claridad con que esta se lleva en la Alcaldía son las siguientes:

Del personal encuestado el 63% opina que dentro de su área se encuentra una comunicación apropiada, por lo contrario un 37% siente que este factor no es utilizado por la institución en cada área lo cual dificulta el trabajo que realizan. (Cuadro No. 1).

En el Cuadro No. 2, de un 100% de los encuestados, el 79% opina que cuando alguna situación no le parece expone su descontento de forma serena, ya que dicha situación sea con su jefe o compañeros este expresa su molestia de forma educada, entre tanto un 21% no puede controlarse.

Un 66% del personal siente que la información que se les proporciona por lo general es comprensible y no causan malos entendidos, los que le facilita desempeñarse, pero el 34% expresa que cuando se comunica de ciertas actividades o aspecto laborales, esto no llega claramente, por lo que pierde el tiempo en aclarar la información. (Cuadro No. 3)

Los datos obtenidos del Cuadro No. 4, nos muestra que el 41% del personal manifiestan que los cambios u otros aspectos relevantes en la institución no se comunican de manera oportuna por lo que se siente que no son tomados en cuenta, opinión contraria un 59% se siente conformes por como la institución maneja a tiempo la información.

La comunicación que se da entre jefe y colaborador es muy importante para el desarrollo de cada área, según la opinión obtenida un 55% frecuentemente los jefes tiene comunicación directa con sus colaboradores, mientras que 45% no la tiene, es por eso que ellos busca dicha información a través de preguntas o indicación de otro compañero. (Cuadro No. 5)

Exteriorizar las inquietudes y las necesidades a sus jefes no forma parte de un 59% de los encuestados, según opinan los jefes no tiene mayor interés, mientras que un 41% afirman que sus jefe pone atención a ello por lo cual se siente tranquilos cuando surge este tipo de inconvenientes. (Cuadro No. 6)

De la información obtenida el 36% expresan que dentro de la institución se informa los cambios o aspectos relevantes, por lo contrario un 64% opina que no existe este tipo de aviso y se siente inconforme ya que les afecta en cierta medida. (Cuadro No. 7)

5. Liderazgo

Los estilos de liderazgo, practicados dentro de la institución permitieron analizar los datos obtenidos para la finalidad de la presente investigación.

Un 75% de los empleados manifiestan que al realizar sus actividades existe respeto por parte de su jefe lo cual hace que el trabajador se sienta que le tiene confianza por el trabajo que realiza. Mientras que el 25% menciona que en algunas ocasiones existe el irrespeto por parte de ellos. (Cuadro No. 1)

Los datos obtenidos del Cuadro No. 2, muestra que el 50% de los encuestados se sienten satisfechos con el trato que tiene con su jefes, ya que consideran que no solo se limita a dar órdenes si no que participa en las diferentes actividades laborales, contrario a esta porcentaje el 50% muestran su inconformidad con los jefe ya que no da cambio en su forma de dirigir.

De acuerdo con las cifras reflejadas en el Cuadro No. 3, los jefes de cada área prestan atención cuando surge algún tipo de problema lo que ayuda a que estos no demoren dicha situación y se resuelva de forma rápida, obteniendo así un 73%, caso opuesto un 27% los empleados manifiesta que su jefe inmediato tarda en resolverlos .

Analizando el Cuadro No. 4, la admiración que se percibe de los colaboradores, acerca de su jefe es aceptable, ya que un 61% admira el

nivel académico y profesionalismo que posee dicha persona, contrario a este porcentaje los empleados manifiestan que su jefe no posee el profesionalismo que requiere el puesto.

Con respecto a la habilidad que posee los jefes de influenciar y controlar el grupo de trabajo que tiene a su cargo, el Cuadro No. 5 refleja que un 71% de los encuestados opina que si observa estas destrezas en ellos lo cual los hace sentirse agradable en su área de trabajo, respuesta contraria el 29% expresa que su jefe no posee esta habilidad y carece de la capacidad para controlar a sus colaboradores.

Con respecto al cuadro No. 6. El 66% de los encuestados, manifiestan que al tener una conversación le resulta agradable lo que les ayuda a tener buenas relaciones con los jefes de cada área, mientras que un 34%, opina que no existe una relación agradable entre los diferentes jefes de la institución.

Se puede determinar que los empleados se sienten cómodos con la relación que tiene con su jefe, debido a que ellos les permiten interactuar, por lo que se logra analizar que la mayoría de jefaturas tiene autoridad democrática, obteniendo un 61%, mientras que un 39% opina que se puede dar esta acción. (Cuadro No. 7)

6. Ambiente Físico

Podemos mencionar que el ambiente físico que actualmente tiene la Alcaldía de Ayutuxtepeque, no es el adecuado, ya que al momento de evaluar la calidad de las condiciones físicas ambientales en relación a las instalaciones, iluminación, ubicación, cuenta con locales reducidos, donde el trabajador se siente inconforme al realizar su jornada laboral.

Analizando el Cuadro No. 1, el 55% del los encuestados manifiesta que el ambiente donde ellos laboran no los estimulan, lo cual hace que la productividad y la eficiencia no la den al 100%, pero el otro 45% están satisfechos por el buen ambiente físico donde labora.

Según los datos reflejados en los Cuadros No. 2, No. 3, No. 4 un 53% manifiesta que los espacios físicos son los adecuados para la realización de sus labores, estos elementos (ruido, ventilación e iluminación) son los que no le provoca ningún tipo de inconveniente, pero un 47% siente inconformidad por el área donde labora.

Analizando los datos se encontró que un 64% de los empleados sienten inseguridad en las instalaciones ya que estas son antiguas y no las han reforzado, ni reconstruido por lo que tampoco cuenta con las respectivas puertas de emergencias o rótulos que indique el procedimiento en caso de desastres, opuesto a este porcentaje el 36% se siente seguros en sus áreas de trabajo. (Cuadro No. 5)

A pesar que los encuestados expresa su inconformidad por el espacio físico, en el Cuadro No. 6, manifiesta que la institución tiene sistemas de seguridad que le proporciona calma al momento de estar laborando, obteniendo un 45%, pero un 55% no considera que estos sistemas sean los más adecuados para dicha institución.

Los datos obtenidos del Cuadro No. 7, el 52% del personal tiene inconformidad de la limpieza que se encuentra en las distintas áreas, opinión diferente un 48% se siente satisfecho de cómo la institución tiene limpias los diferentes espacios físicos.

7. Estado del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

El clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se encuentra en el intervalo del 60.1% al 80% obteniendo un 74.5% del personal de la municipalidad el cual se encuentra en muy buenas condiciones, lo que significa que los niveles de insatisfacción son bajos, por ello se sugiere reforzar los factores de motivación, comunicación y liderazgo, relaciones interpersonales, prestaciones, ambiente físico.

E. CONCLUSIONES.

Según los factores que se investigaron con base a la situación actual del estudio del clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se identificaron los siguientes aspectos:

1. Según el factor motivación los empleados están satisfechos con su trabajo, realizando de la mejor manera sus funciones laborales, no les afecta los estándares de rendimiento, las oportunidades de ascenso que la institución proporciona les permite ser más eficientes en su desempeño laboral, se sienten motivados al contribuir al desarrollo de la alcaldía, además los jefes de cada área reconocen la capacidad y el esfuerzo que ellos hacen en el desarrollo de sus funciones.
2. Según las relaciones interpersonales los empleados manifiestan que el ambiente que perciben en la institución no es el adecuado por parte de los jefes o encargados ya que estos no promueven el trabajo en equipo, lo que conlleva a no lograr las metas establecidas.
3. Se determinó que la institución no les proporciona los incentivos económicos de acuerdo a las necesidades que ellos tienen, además expresan que otros incentivos salariales ayudarían a que ellos se puedan preparar profesionalmente lo que permitiría a la institución tener más profesionales en

cada área, al mismo tiempo opina que la institución no se preocupa por ayudarles cuando surge algún tipo de problema personal.

4. Según el factor comunicación existe deficiencia al momento de proporcionar a los empleados la información, muchas veces no es de todo comprensible y esta no fluye de manera rápida lo que genera descontentos en el rendimiento del trabajo.
5. En el factor liderazgo los empleados manifiestan que al realizar sus actividades existe respeto por parte de su jefe, consecuentemente surge un estilo de liderazgo participativo, además no se limita a dar órdenes si no que participa en las diferentes actividades laborales, se preocupa por resolver los problemas que tienen los colaboradores en cada área, saben cómo hacer su trabajo y demuestran un alto nivel de profesionalismo en el puesto, se determinó que los empleados se sienten cómodos con la relación que tiene con su jefes.
6. Se concluyó que la institución cuenta con un espacio físico inadecuado, debido a que las instalación no tienen el mantenimiento oportuno, así mismo en algunas áreas posee espacio reducido, carecen de ventilación, iluminación lo que provoca que los empleados no demuestren interés al momento de realizar sus funciones, al mismo tiempo sienten inseguridad en las instalaciones ya que no cuentan con sus respectivas puertas de emergencias o rótulos que indique

el procedimiento en caso de desastres, de igual forma la limpieza de las instalaciones no es la adecuada.

F. RECOMENDACIONES.

De acuerdo al análisis de La situación actual encontrada en el clima organizacional de la Alcaldía de Ayutuxtepeque se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Para conservar el buen estado motivacional de los empleados es necesario que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, establezca capacitaciones a los jefes, así mismo brindar programas de desarrollo y aprendizaje con el fin de que los empleados demuestren aun más satisfacción al momento de realizar sus funciones. Al mismo tiempo promover actividades para reconocer y elogiar el trabajo de los empleados.
2. Las relaciones interpersonales deben ser fortalecidas a través de seminarios y talleres que fomente el trabajo en equipo interno como externo de la institución e inteligencia emocional lo cual ayuda a que los empleados se sientan integrados al formar parte de la Alcaldía.
3. Se recomienda a la Alcaldía identificar si el empleado se encuentra satisfecho con las remuneraciones que recibe, crear un instrumento de evaluación del desempeño para determinar el rendimiento laboral de forma objetiva, lo que permita brindar oportunidades de desarrollo de acuerdo a capacidad del personal, además establecer un política salarial equitativa que beneficie a los empleados considerando la complejidad de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

4. Se recomienda reforzar los canales de comunicación, para ello se sugiere realizar reuniones semanales, boletines informativos, permitiendo intercambiar la información clara y oportuna, comunicando a los empleados sobre los distintos logros alcanzados por la institución, al mismo tiempo se propone un formulario de comunicación bilateral que contenga componentes sobre el desempeño de los jefes/encargados inmediatos, con el fin de intercambiar las opiniones y valores entre los jefes y el personal.

5. Conservando el estilo de liderazgo participativo que se encuentra actualmente en la institución por lo cual se recomienda evaluar el grado de participación que los jefes o supervisores periódicamente a través de guía.

6. De acuerdo con los comentarios obtenidos por los empleados, se debe contar con un supervisión de mantenimiento para la infraestructura, además de realizar una distribución física adecuada de las instalaciones, ubicación del personal y mobiliario de equipo de oficina, de igual forma mejorar el ambiente laboral (ventilación e iluminación) y crear un sistema de evacuación en casos de emergencias, ofreciendo a los empleados un ambiente agradables al momento de realizar sus labores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

El presente capítulo contiene la propuesta de un método de evaluación del clima organizacional, observándose como un método a la representación de forma gráfica o esquemática de una ambiente, utilizada para controlar, dirigir, expresar de forma clara los factores que implican en un todo. El método será adaptado a las necesidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, enfocado a evaluar el ambiente laboral de la institución, tomando como punto de referencia, los factores que comprende el ambiente laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: motivación, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo y ambiente físico. La elaboración de este método es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determinar las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la Alcaldía.

A. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO.

Dicho método será elaborado para ser utilizado continuamente como una herramienta administrativa para evaluar las percepciones y grado de satisfacción de los empleados, este contiene datos generales y específicos, en los datos generales tenemos: la importancia, los objetivos y el contenido del

B. IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La importancia de este método radica específicamente en base a las necesidades que posee la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Contará con las herramientas adecuadas para efectuar en las diferentes áreas y unidades, evaluaciones al personal que le permita conocer la percepción que tienen acerca de los distintos componentes o factores, que a su vez le servirá de base para la toma de decisiones. Esta es una guía práctica para que la gerencia detecte malas características evidenciales que se presentan en la institución, los posibles ambientes que en un momento pueden poner crítico el clima y en base a los resultados obtenidos podrán tomar prevenciones necesarias para mejorar el ambiente laboral.

C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. General.

Facilitar un método de evaluación del clima organizacional que permita mejorar el ambiente laboral para su aprobación e implementación en la Alcaldía Municipal.

2. Específicos.

- a. Realizar una evaluación semestral del clima organizacional en la Alcaldía con el fin de fortalecer el ambiente laboral que percibe el recurso humano externo e interno en la institución.

- b. Identificar en qué medida los componentes de la alcaldía pueden estar afectando el ambiente laboral a fin de tomar las medidas oportunas que ayuden a mantener un ambiente favorable en la institución.
- c. Mantener una evaluación del clima organizacional constante que permita apreciar y evaluar el grado de participación en que el personal de la alcaldía desarrolla su trabajo.

D. CONTENIDO DEL MÉTODO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Políticas del Método.

- ✓ Evaluar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque semestral y será la comisión delegada a ejecutar dicha evaluación.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos será el responsable de las fechas propicias para realizar las evaluaciones del clima organizacional a sus empleados y a la vez comprobar que sea cumplido el proceso.
- ✓ Coordinar con todos los encargados(as)/jefes para llevar a cabo la implementación del método.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos será el responsable de evaluar qué factores son los más indicados, en cada departamento de la alcaldía.

- ✓ Efectuar semestralmente la evaluación del ambiente para conocer que tanto han favorecido al ambiente laboral las medidas implementadas de acuerdo al método del clima organizacional.

2. Estrategias del Método.

- ✓ Realizar la evaluación del clima organizacional en el mismo mes o en las mismas épocas de cada año, permitiendo así comparar los resultados del clima.
- ✓ Dar a conocer a los empleados las indicaciones necesarias para llenar el cuestionario de manera objetiva que permita tener resultados reales.
- ✓ Realizar capacitaciones a los empleados cuando se determine la incidencia en los factores que forman parte del recurso humano de la Alcaldía.
- ✓ Evitar realizar evaluación del clima organizacional cuando la Alcaldía está pasando por momentos críticos como: cambio de jefes/encargados, huelgas o excesiva carga de trabajo.
- ✓ Evitar que los jefes interfieran el proceso de evaluación del clima organizacional, con el propósito que la información que faciliten los empleados sea efectiva y sin alteraciones.

3. Componentes del Método del Clima Organizacional.

El método del clima organizacional, constan de los mismos factores que fueron tomados en la investigación de campo.

Estos factores o elementos son los siguientes:

a. Motivación.

Objetivo: Mantener un nivel elevado de motivación individual y grupal que se manifieste en el ambiente laboral de forma global. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, ya que se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

b. Relaciones Interpersonales.

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

c. Prestaciones

Objetivo: Revisar las remuneraciones que la Alcaldía proporciona a los empleados, los beneficios económicos si existe en la Alcaldía y facilitar las capacitaciones a los empleados.

d. Comunicaciones

Objetivo: Fortalecer de forma óptima los canales de comunicación (mural y nota), a fin de que el empleado esté informado de las actividades que la institución está realizando.

e. Liderazgo.

Objetivo: Mantener el estilo de liderazgo participativo, fortaleciéndolo mediante la evaluación del grado participación que tienen los jefes con su personal.

f. Ambiente físico.

Objetivo: Mantener el ambiente físico e higiene ocupacional óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

E. PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La elaboración de la propuesta, está orientada a un método de evaluación; que se utilice como una herramienta administrativa, para detectar las percepciones de los empleados y el ambiente laboral en que se desarrollan.

El método contribuirá a mejorar a cada uno de los factores analizados en el diagnóstico, que están afectando negativamente el comportamiento de sus empleados, así como el ambiente de trabajo.

Para fortalecer el clima organizacional es importante realizar, semestralmente, evaluaciones para poder proporcionar información exacta del ambiente laboral con el que los empleados realizan sus trabajo; los factores deben estar directamente relacionados con cada área de trabajo, ser prácticos y confiables, y debe ser comprendido por los evaluadores y evaluados.

La propuesta del método se compone en dos partes: un guía práctica y teórica de cada uno de los factores evaluados y un plan de implementación que estarán compuestos por todas aquellas actividades a realizar, presentación, producción, los recursos necesarios y mecanismos de control que permitan fortalecer las unidades y jefaturas de la alcaldía.

F. GUÍA PRÁCTICA Y TEORICA DE CADA FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Motivación.

El individuo como persona necesita la motivación para actuar, sin ella no hará nada, pero la motivación no es algo espontáneo o automático sin más, la motivación está claramente vinculada con el conocimiento y valoración de las acciones y sus consecuencias.

En definición se puede decir que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano; en el ámbito laboral se refiere al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible.

Para fortalecer este componente se presenta las siguientes guías prácticas de control:

- a. Capacitar a los jefes de cada unidad con respecto a los distintos modelos de compensación para la motivación de los empleados, reconociendo que el personal es el recurso más valioso de la

institución. Con este objetivo en mente, se muestra la siguiente información que será la primera capacitación ofrecida a los jefes de áreas.

Tabla No. 7 Información de Seminario de administración de compensaciones

Tema del seminario	“Administración de compensaciones”
Impartido por:	FEPADE
Dirigido a:	Gerentes y jefes de los departamentos de personal, recursos humanos y personales clave que tiene como función principal la administración de la gestión humana en la institución.
Objetivo:	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a los logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo y resultados.
<p>Contenido del seminario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de compensación y administración de salarios. 2. Equidad interna y externa. 3. Compensaciones beneficios económicos y no económicos. 4. Compensaciones no económicas : servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades 5. Compensaciones económicas. 	
Inversión:	US\$ 350.00

b. Los incentivos tiene un papel resaltante para todo servidor público o municipal, lo cual genera motivación, compromiso y pertenencia, al igual que un mejor desempeño dentro de cada una de las áreas de trabajo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Por lo cual se debe tomar en consideración el siguiente cuadro para obtener los resultados deseados y que los empleados consideren significativos dichos incentivos²⁵:

Figura No. 4



Se puede recompensar al personal por su esfuerzo y trabajo por medios de incentivos no necesariamente monetarios, tales como: nombrar al

²⁵ Idi., P 176

empleados del mes en el mural de la fama, entregarles camisetas, llaveros entre otros;(ver anexo No. 6); así mismo los responsables del controlar estos incentivos son los jefes de áreas, el departamento de recursos humanos.

- c. Involucrar a los empleados de las distintas áreas/unidades en programa de desarrollo para fomentar aquellos elementos que motivan su desempeño laboral.

Involucrar a los empleados a través de un programa impartido por un comité o una persona capacitada, logrará que los empleados realicen sus labores de manera eficiente, dentro de este programa o taller se tomara en cuenta algunos tópicos que se muestran en el siguiente cuadro, donde además indicara los objetivos específicos que se proyecta lograr:

Tabla No.8
Información de Seminario de
“Relaciones humanas, motivación y autoestima”

Tema del programa o taller	“Relaciones humanas, motivación y autoestima		
Duración	4 horas (dos secciones de 2 horas)		
Impartido por:	Comité o una persona encargada capacitad		
Objetivo: desarrollar una fuerza de trabajo facultado y competitivo, cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional a través del conocimiento del comportamiento humano y la integración del pensamiento de la mejora personal.			
Tópicos	Contenido temático	Objetivos específicos	Hrs.

Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales ✓ Motivación y autoestima ✓ Poder circunstancial 	<p>Despertar la introspección ya que la eficacia depende del modo de razonar que las personas tienen acerca de las actitudes.</p> <p>Lograr desprender actitudes negativas y re-aprender actitudes positivas</p>	2
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagrama del comportamiento humano ✓ La personalidad ✓ Actitudes positivas – negativas ✓ Características de la persona proactiva 	<p>Analizar qué aspectos de la personalidad laboral deben autocontrolar si quieren triunfar y cuales deben utilizar con mayor énfasis.</p> <p>Considerar profundamente la forma de “hacer” y luego inicien el proceso del cambio interno y externo</p>	2

2. Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales en una institución pueden ser afectadas cuando no existe un diálogo fluido o cuando se dan órdenes cruzadas. Los gerentes en puestos de mando deben hacer saber a sus empleados que se interesan por ellos, cabe destacar que para integrar y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario que dentro de la institución realicen, acciones informales, tales como: excursiones, convivios deportivos fiestas familiares.

Para fortalecer este factor se presenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Desarrollar taller de trabajo en equipo lo que permitirá fomentar un ambiente agradable y de armonía basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores. Las especificación del taller se muestran a continuación :

Tabla No.9
 Información de Seminario de la
 “Endocalidad como parte del trabajo en equipo”

Tema del programa o taller		“la endocalidad como parte del trabajo en equipo”	
Duración		8:30 horas	
Impartido por:		Comité o una persona encargada capacitad	
Objetivo: colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral, teniendo como punto de partida, el núcleo y el punto final de cualquier transformación, el ser humano, el cual si sabe unir sus fuerzas y atributos internos será capaz de levantarse cuantas veces sea necesario para cambiar de posición el curso de las situaciones más difíciles. Al contrario si este permanece adormecido dividido o fragmentado difícilmente podrá luchar con determinación.			
Tópicos	Contenido temático	Objetivos específicos	Hrs.
Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción ✓ Áreas principales de desarrollo del recursos humano ✓ Barreras y acciones a seguir en el desarrollo ✓ Fuerzas que conducen e impiden la eficiencia ✓ Plan de desarrollo humanos 	Identificar las ventajas y razones porque las personas temen al cambio, tanto personal como organizacional	1:15
El automanejo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cuidado y manejo de uno mismo ✓ Preservando y realzando el mayor bien; uno mismo ✓ Ahorrando energía ✓ Proactividad energía ✓ Administración del tiempo <ul style="list-style-type: none"> - Estableciendo prioridades lo urgente y lo importante - Realidades y mitos - Desperdiciadores del tiempo - Registro del tiempo 	Que los trabajadores sean capaces de manejar su tiempo y manejarse ellos mismo de modo eficaz, debido a que en casi todas las actividades laborales, el estrés, la presión y la incertidumbre se presentan casa vez más	1:15
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de equipo ✓ Grupos versus equipos ✓ Características de un equipo ✓ Etapas de desarrollo ✓ Sinergia ✓ La comunicación y los factores fundamentales ✓ Tipos de liderazgo ✓ La ley de abundancia (relación ganar-ganar) ✓ Modelo de desempeño de un equipo ✓ Valoración de diferencias 	Que los trabajadores puedan formar, organizar o integrarse en equipos de alto rendimiento y que en poco tiempo demuestren recursos y capacidad. Hoy en día los problemas complejos requieren cada vez más los esfuerzos combinados de distintas personas para que colaboren en las soluciones.	6

- ✓ Formar un comité social que se encargue de organizar actividades de esparcimiento con familiares de los compañeros permitiendo fomentar las relaciones interpersonales en la institución

Tabla No.10

Procedimiento para formación del comité social	
Nombre del Comité:	Comité social de la Alcaldía de Ayutuxtepeque.
Responsable:	Departamento de recursos humanos, jefes de cada departamento y trabajadores de la institución.
Período:	2 semanas
Número de integrantes:	5 personas
Objetivo:	Desarrollar actividades que permitan fomentar el ambiente, comportamiento y las buenas relaciones interpersonales en todos los trabajadores de la institución.
<p>Pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para la formación del comité los candidatos serán propuestos por el personal de las distintas áreas o unidades de la institución. 2. Los candidatos que formaran el comité serán seleccionados del listado propuestos, los cuales deberán cumplir con las siguientes características: Dinámico, Con espíritu de colaboración, Sociable y Proactivo 3. Asignar a cada candidato seleccionado el cargo que desempeñará: Presidente (1 persona), Secretario (1 persona), Tesorero (1 persona) y Vocales (2 personas) 	
<p>Actividades a desarrollar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la programación trimestral de actividades sociales en la institución. 2. Delegar las áreas responsables de las actividades programadas trimestre, por ejemplo: el primer trimestre catastro se encargara de realizar una actividad que involucre a todo el personal. 3. Realizar actividades como rifas, baratillos, venta de comida; con el propósito de recaudar fondos para celebrar cumpleaños, días festivos, etc. 4. Programar por lo menos una salida al año (excursiones) con las familias del personal, para fortalecer las relaciones sociales con las familias de los empleados. 5. Gestionar eventos artísticos tales como: Música, pintura, manualidades, etc. Para fomentar la creatividad en el personal. 6. Promover actividades ecológicas, como establecer una “campaña verde” en la que se mantengan afiches en la cartelera informativa y en cada uno de las áreas para concientizar sobre el cuidado de los recursos: agua, energía, reciclaje, entre otros. 	

3. Prestaciones.

Este factor comprende las prestaciones legales, aquellas exigidas por la Ley, y los beneficios que la institución ofrece voluntariamente. Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumento por merito

de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

De acuerdo al diagnóstico realizado este factor se le hace una serie de estrategias. Con el fin de retribuir el desempeño del personal; se sugiere algunos elementos que permitan motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productivo. Por ende, estas serán implementadas y observadas por el departamento de Recursos Humanos, a continuación se presentan las estrategias recomendadas:

- ✓ Bonificación basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenecen de manera equitativa.
- ✓ Bonificación razonable con base al desempeño individual.
- ✓ La estabilidad laboral es una manera de incentivar al empleado a sentirse seguro y motivado en el desarrollo de sus actividades laborales, garantizando lealtad hacia la institución.

a. Políticas Salariales.

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización, por este motivo deberá ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal.

La dirección será la encargada de establecer una política salarial justa en la que se considere las diversas bases de aumentos de salario tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- ✓ Antigüedad: el aumento se otorga según años de servicio del empleado: mayor antigüedad mayor aumento.
- ✓ costo de vida: se establece un factor de reconocimiento por impacto del costo de vida sobre el ingreso del empleado se otorga como aumento.
- ✓ Por merito o promoción: basándose estrictamente en la valorización del desempeño del empleado se establecen porcentajes de aumento que reconocen el mayor o menor merito del empleado. Si es promovida a un puesto superior, se reconoce un aumento por este motivo.
- ✓ Razones administrativas y legales. Se da por las reclasificaciones del puesto, ajuste a la escala salarial, por aumentos del gobierno.

b. Guía para la identificación de las remuneraciones proporcionadas a los empleados.

Para identificar las prestaciones y los beneficios económicos que la institución brinda a sus empleados se presenta la siguiente guía.



**GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS REMUNERACIONES
PROPORCIONADAS A LOS EMPLEADOS.**



1. Objetivo

La intención de este formulario es revisar las prestaciones y beneficios económicos de la Alcaldía y facilitar las capacitaciones a los empleados.

Indicaciones

Ubique el número oportuno según su criterio usado las siguientes alternativas:

1 = Deficiente

3 = Bueno

2 = Regular

4 = Muy Bueno

Departamento/Áreas: _____

Encargado de la Evaluación: _____

1. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia? _____

2. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.) _____

3. ¿Recibe su pago en forma oportuna? _____

4. ¿Si tiene problemas con su pago, resultan fáciles de resolver? _____

5. ¿Remuneración basada en las destrezas? _____

6 ¿Se le otorga un bono cada 6 meses? _____

7. ¿Cuenta con un seguro médico hospitalario que brindan atención medica a su grupo familiar? _____

8. ¿Obtengo tasas preferenciales de préstamos por trabajar en la institución? ____

9. ¿Cuento con un seguro de vida? ____

10. ¿Recibe salario por horas extras laboradas después del horario normal? ____

11. ¿Se siente insatisfecho con el salario que recibe? ____

Suma: _____

Tabla de Evaluación

Categoría	Intervalos de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 33 a 44	Excelentes prestaciones y beneficios	(4) Muy Bueno
B	De 23 a 32	Buenas prestaciones y beneficios	(3) Bueno
C	De 12 a 22	Pocas prestaciones y beneficios	(2) Regular
D	Menos de 11	Carencia de prestaciones y beneficios	(1) Deficiente

Comentario del evaluador: _____

Comentarios del colaborador:

Firma del Evaluador

Firma del Gerente General.

- b. Realizar trimestralmente la evaluación de desempeño la cual permitirá promover a los empleados más destacados de acuerdo a su capacidad, habilidades y experiencias. Lo que permitirá incrementar su posibilidad de crecimiento dentro de la institución. Los responsables de llevar están evaluación son: Gerente General, Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Departamento, además se tomara en cuenta el Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de la institución.



FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

INSTRUCCIONES

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique así:

- a. Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- c. Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.
- d. Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

POR ENCIMA (P.ENC): Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

ADECUADO (ADEC.): Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO (P.D): Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO (M.P.D): Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , se tienen en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 884 a 1000 puntos

SUPERIOR: de 767 a 883

ADECUADO: De 650 a 766

INSATISFACTORIO: de 100 a 649 puntos

Dirigido a: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del puesto del evaluado: _____

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	PLANEACION: Prevé y jerarquiza las secuencias necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos esperados.	14-51	52-90	91-115	116-140	
	UTILIZACION DE RECURSOS: Emplea la información, los procedimientos, el talento humano y los recursos materiales y financieros para el desarrollo de las actividades a su cargo.	12-44	45-77	78-98	99-120	
	CALIDAD: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y confiabilidad técnica en sus productos. Cumple las especificaciones establecidas.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	COMPETENCIA TECNICA: Aporta la experiencia y los conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo. Conceptúa confiablemente sobre aspectos propios de su formación profesional e investiga y se capacita sobre temas relacionados con las funciones de su cargo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones inherentes al cargo y cumple los deberes y compromisos asignados obteniendo los resultados esperados y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de sus actividades.	8-29	30-51	52-65	66-80	
600	SUBTOTAL					

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	LIDERAZGO: Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo	10-36	37-64	65-82	83-100	
	TOMA DE DECISIONES: Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia	10-36	37-64	65-82	83-100	
	SUPERVISIÓN: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados	8-29	30-51	52-65	66-80	
	DELEGACIÓN: Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	6-21	22-38	39-49	50-60	

	TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos	6-21	22-38	39-49	50-60	
400		SUBTOTAL				

INDICADORES COMPORTAMIENTO LABORAL

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Genera, asume y trasmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad	10-36	37-64	65-82	83-100	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias	6-21	22-38	39-49	50-60	
300		SUMA TOTAL				
		PUNTAJE TOTAL				

CALIFICACION.

a. EVALUACION DEL LOGRO DE OBJETIVOS
(Formulario 1)

X 65 % =

b. EVALUACION DE FACTORES DE DESEMPEÑO
(Formulario 2)

X 35 % =

CALIFICACION (A+B) =

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO**PUNTOS FUERTES:****PUNTOS DÉBILES:****RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO:**

Firma del evaluador _____

Ciudad y fecha: _____

4. Comunicación.

Este factor es de suma importancia porque se ha transformado en uno de los ejes centrales de la institución ya que por medio de ella existe una mejor relación entre los jefes y empleados y se refleja con el trato que se contribuye al logro de los objetivos propuestos por la Alcaldía de Ayutuxtepeque.

Al momento de evaluar dicho factor deberá tomarse en cuentas las siguientes estrategias:

- ✓ La Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre empleados e institución.
- ✓ Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.
- ✓ Emitir un medio cíclico de comunicación interna (mural), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas,

nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.

- ✓ Educar a los líderes de cada unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

La comunicación es muy trascendental dentro de las instituciones, ya que a través de este factor los empleados se relacionan para obtener un fin común.

Con el fin de intercambiar las opiniones y valores entre los jefes y el personal, se muestra el siguiente formulario de comunicación bilateral que contienen componentes en relación a la actuación de los jefes inmediatos.

a. Formulario de comunicación bilateral.

Numere las siguientes categorías de acuerdo a su criterio con respecto a las características de sus jefes:

Categorías:

Muy Eficiente: 4

Eficiente: 3

Poca Eficiente: 2

Ineficiente: 1

Dirigido a: _____

(Nombre del jefe inmediato)

Nombre del puesto: _____

Nombre del puesto del evaluado: _____

Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

A) ADMINISTRACIÓN:

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

B) RELACIONES HUMANAS:

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

11. Cuidado en su propia imagen _____

C) OTRAS CAPACIDADES:

1. Análisis de situaciones _____

2. detección de posibles problemas _____

3. Toma de dediciones acertadas _____

4. Calidad en su propio trabajo _____

5. Iniciativa y creatividad _____

6. Dominio de su puesto _____

Suma: _____

Tabla de evaluación

Categoría	Intervalo de medición	Indicadores
A	De 79 a 99	Comunicación muy eficiente
B	De 42 a 78	Comunicación eficiente
C	De 26 a 41	Comunicación poco eficiente
D	Menos de 25	Comunicación ineficiente

Calificación: _____

Comentarios del evaluador:

Recomendaciones:

Comentarios del trabajador: _____

Firma jefe inmediato

Firma del trabajador

Firma del encargado de la evaluación

5. Liderazgo.

Formar un ambiente de relaciones agradables entre jefes y colaboradores, y al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para delegación de tareas. Según análisis que se obtuvo en el capítulo anterior, se determinó que se ejerce un liderazgo participativo este tipo de líder tendrá que ser una persona que no emprenda ninguna acción sin la opinión de sus colaboradores, lo que implica un cambio significativo en la determinación de problemas y toma de decisiones las cuales serán compartidas entre el líder y el colaborador.

Al momento de evaluar este factor le permitirá al área de Recursos Humanos tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- ✓ Los jefes deben convocar a reuniones mensuales, sugerencia al final de cada mes, en las que involucre a todo el personal bajo su cargo, para que éste pueda opinar y sugerir mejoras de acuerdo a las funciones que desempeña.
- ✓ Procesar un plan de capacitación de fortalecimiento del liderazgo y gerencia moderna para los jefes, donde se mejore sus competencias, habilidades, manejo al personal y administración efectiva del tiempo.
- ✓ Mejorar la comunicación por áreas, a través de políticas de puertas abiertas que le genere a los empleados confianza hacia su jefe inmediato.

- ✓ Delegar responsabilidad de actividades pequeñas en aquellos empleados que muestren una buena iniciativa al desarrollo de sus labores.

- ✓ La encargada de Recursos Humanos tendrá como política que al momento de surgir un conflicto laboral, tomar las decisiones pertinentes después de haber escuchado en formas conjunta las versiones de los empleados involucrados, ya que sea jefes o colaboradores.

a. Guía para la identificación del grado de participación del jefe.

Identificar el grado de participación de los jefes ayudara a descubrir las fallas que estos puedan tener y de esa forma poder mejorar la relación jefe/ colaborador. De igual forma no solo los jefe de áreas es recomendable evaluar sino además la gerencia.

Es así que se recomienda poder comprobar el grado de participación de los Jefes; a través siguiente formulario que será revisado por el personal encargado de llevar las evaluaciones.



GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN
DEL JEFE.



Departamento/Áreas: _____

Encargado de la Evaluación: _____

Criterios a evaluar:

1. Involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones.
2. Capacidad de los colaboradores en el desarrollo de las actividades.
3. Practicar el trabajo en equipo.
4. La cooperación de la toma de decisiones provee resultados de mejor calidad.
5. Los efectos de la cooperación en la realización de actividades son apacibles.
6. Utilización de la cooperación para manipular a los colaboradores.
7. Confianza en el trabajo.
8. Uso de potestad para ser un líder de equipo y no un controlador.
9. Apoyo a los colaboradores para que se involucren en el proceso de aportación.
10. Los colaboradores menos calificados poseen sentido de realización de las actividades asignadas.
11. Ambición en la mayoría de los empleados.
12. Interés de los colaboradores en conocer las metas de la Institución.
13. Interés en el desarrollo y crecimiento del grupo de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro en el que se colocarán los resultados del formulario para la identificación del grado de participación de los jefes/encargados, por medio de cuatro clases de evaluación las cuales se colocarán en cada uno de las líneas que aparecen junto a los criterios determinados.

Por lo que al final se sumará y se colocará la calificación, la cual se ubicará en la tabla de evaluación para poder determinar el grado de participación.



**FORMULARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN
DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL JEFE/ENCARGADO.
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**



1. Datos Generales.

Nombre del Evaluador (ra): _____

Fecha: _____

2. Objetivo

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

3. Indicaciones

Ubique el número oportuno según su criterio usado las siguientes alternativas:

1 = Deficiente

3 = Bueno

2 = Regular

4 = Muy Bueno.

4. Preguntas

1. ¿En realidad valoro las sugerencias que recibo de mis colaboradores? ____
2. ¿Procuro planear ocasionalmente la colaboración e los colaboradores en la toma de decisiones? ____
3. ¿Mis colaboradores son generalmente capaces y competentes en el desarrollo de las tareas? ____
4. ¿Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la participación en equipo? ____
5. ¿Mis colaboradores piensan que generalmente practico la participación en el desarrollo de las actividades? ____
6. ¿La participación con el grupo de trabajo funciona con la mayor parte de los empleados? ____
7. ¿Cuándo Participo con los colaboradores en la realización de las actividades los resultados son satisfactorios? ____
8. ¿Algunos jefes utilizan la participación simplemente como forma de manipular a los empleados? ____
9. ¿Me siento seguro de mi trabajo? ____
10. ¿En realidad uso mi trabajo como jefe para ser un líder de equipo y no como un controlador? ____
11. ¿Trato de dar capacitación y apoyo a mis colaboradores para que se involucren en el proceso de participación? ____

12. ¿Aprovecho las oportunidades de adiestramiento que ayude a practicar mejor las técnicas participativas? _____

13. ¿Hasta el trabajador menos calificado, busca un significado y una realización en el trabajo diario? _____

Suma: _____

Tabla de Evaluación.

Categoría	Intervalos de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 38 a 52	Muy buen grado de participación	(4) Muy Bueno
B	De 24 a 37	Buen grado de participación	(3) Bueno
C	De 14 a 23	Regular grado de participación	(2) Regular
D	Menos de 13	Falta de participación	(1) Deficiente

Comentario del evaluador: _____

Comentarios del colaborador:

Firma del Evaluador

Firma del Gerente General.

6. Ambiente Físico.

De acuerdo con la investigación se determino que las condiciones de trabajo en la que se desarrollan las actividades en la institución no son las adecuadas, por lo que se sugiere lo siguiente:

Instalaciones Físicas:

La Administración deberá elaborar un plan de reestructuración del las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal la cual permitirá realizar de una manera más rápida los procesos de trabajo utilizando al máximo cada espacio físico, brindando de esta manera una mejor atención a la ciudadanía.

Al definir la distribución del espacio se debe planear la disposición de mobiliario y equipo tomando en cuenta que:

- ✓ Los escritorios se orienten, en la medida de lo posible, con el frente en la misma dirección y a menos que una actividad específica lo requiera, tratar de que no estén uno frente a otro
- ✓ Es preferible emplear de uno a dos escritorios por hilera y evitar así disturbios y distracciones al personal. Si el espacio es insuficiente, colocar como máximo cuatro escritorios por hilera.
- ✓ No ordenar los escritorios con el frente hacia las ventanas para evitar el resplandor de la luz exterior, ni tampoco frente a una pared sólida o traslúcida.
- ✓ Colocar en un lugar retirado de áreas de trabajo de concentración el mobiliario y equipo que es utilizado por varios individuos cuyas funciones hacen necesaria una fuerte interacción o labor de equipo.
- ✓ Disponer de depósitos de agua y percheros lejos de los lugares de trabajo para que el acceso a ellos no ofrezca distracción.

A continuación figuran algunos principios básicos de ergonomía para el diseño de los puestos de trabajo. Una norma general es considerar la información que se tenga acerca del cuerpo del trabajador, por ejemplo, su altura, al escoger y ajustar los lugares de trabajo. Sobre todo, deben ajustarse los puestos de trabajo para que el trabajador esté cómodo. De esa forma tomar en cuenta la siguiente figura para un puesto de trabajo:



Figura No. 4

Iluminación:

El objetivo principal de la iluminación de un lugar de trabajo en interior, es crear unas condiciones visuales adecuadas, teniendo en cuenta las características propias de la tarea visual tales como la velocidad necesaria de visión, la complejidad de la misma, así como el propio local de trabajo. Las características principales que debe cumplir una buena iluminación son: no generar problemas de adaptación visual, incrementar la agudeza visual, no obstruir la tarea visual, permitir posturas cómodas y generar la menor aportación térmica posible

Por lo que se refiere a la luz natural, se considera generalmente que la orientación más adecuada para conseguir una iluminación difusa consiste en disponer hacia el o los huecos que hayan de recibir la luz. Esta ha de llegar, de ser posible, por el lado izquierdo de los puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de tareas que requieran de modo preferente el empleo de la mano derecha (dibujo, escritura, manual, contabilidad).

Es por ello que las instalaciones deberán contar con lámparas ahorrativas de energía para dar una mejor iluminación y ahorro de energía eléctrica.

Ventilación:

Se recomienda buscar un ambiente térmico confortable para la mayoría de las personas que trabajan en su interior. La temperatura más indicada oscila entre los 200 /250 centígrados.

Resulta aconsejable favorecer la renovación del aire abriendo las ventanas varias veces al día. Igualmente es preciso mantener las instalaciones de climatización en correctas condiciones sanitarias.

Para tener las condiciones ambientales se requiere, adquirir e instalar aires acondicionados para las áreas que no cuentan con este servicio. Haciendo un total de cinco aires acondicionados el precio por unidad es de \$285.00 un total de \$ 1425.00 en los cinco aires, proporcionando a sus

empleados un ambiente físico agradable para la realización de sus labores.

Aspectos de Seguridad e Higiene.

Es preciso hacer una verificación de limpieza en las distintas áreas de la Alcaldía, el encargado del personal de limpieza es el responsable de verificar que ellos cumplan con tal requisito y supervisar su trabajo por lo menos dos veces en el día.

Se deberá mantener señalizadas todas las salidas de evacuación ante una emergencia protegiendo ante cualquier riesgo la vida de los colaboradores, además se colocaran extintores en cada área salvaguardando al personal que labora en la Alcaldía.

Con el propósito de mejorar el ambiente físico de las instalaciones de la Alcaldía se recomiendan las siguientes estrategias:

- ✓ Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- ✓ Evaluar las instalaciones físicas y determinar su influencia para que el desempeño de los empleados sea efectivo.
- ✓ Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones.

- ✓ Elaborar e implementar un plan de Higiene y Seguridad ocupacional, a nivel de toda la Alcaldía.
- ✓ Crear y publicar un manual de seguridad industrial en casos de emergencia.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con el propósito de hacer efectivo el método de evaluación del clima organizacional, se presenta el plan de implementación que será esencial para fortalecer y mejorar el ambiente dentro de la institución, que contenga las actividades a realizar, los recursos necesarios y los lineamientos a seguir para el cumplimiento del método.

1. Objetivo.

- ✓ Detallar las actividades que se proyectan efectuar en el método.
- ✓ Establecer los recursos esenciales para el desarrollo de dicho método.
- ✓ Describir las herramientas de control que permitan mejorar los obstáculos que se muestre durante la implementación del método.

2. Política.

- ✓ Verificación de las Actividades a realizar con el propósito de ajustarlos a las necesidades de la institución.

- ✓ Modernizar anualmente el plan propuesto para realizar cambios de acuerdo a las necesidades y circunstancias mostradas en el ambiente laboral de la institución.
- ✓ Establecer un fondo destinado para la puesta en marcha del método, que contribuya a solventar los gastos que este genere, además facilitarlos a todo los niveles jerárquicos con el propósito que todos colaboren al logro de los objetivos deseados.

3. Actividad a Realizar.

Para llevar a cabo una exitosa ejecución del método, es indispensable tomar en cuenta las siguientes actividades:

a. Presentación.

Se dará a conocer el documento con el método propuesto al Concejo Municipal para su aprobación, además al Gerente General, jefes de departamento/áreas. Posteriormente se llevara a la práctica.

b. Reproducción y Distribución.

Aprobado el método, se procederá a la reproducción y distribución del cuestionario para la evaluación del clima organizacional a los empleados de la Alcaldía.

c. Asignación de los Evaluadores para realizar la evaluación del Clima Organizacional.

En esta fase se designarán los jefes o personas que conformaran la comisión de puestos jerárquicos, para programar las actividades en conjunto e implementar el método.

d. Capacitar a los evaluadores sobre el clima organizacional.

En esta fase se incluyen los seminarios y capacitaciones, por lo que será el departamento de recursos humanos el encargado de realizar las gestiones necesarias, según las necesidades que se presente.

El personal involucrado en el funcionamiento del método, deberá recibir capacitaciones, para así contribuir a una buena implementación.

Algunos de los aspectos que se tomaran en cuenta para la formación serán:

- ✓ Contenido general del método para fortalecer el clima organizacional.

Introducción.

Justificación.

Objetivos del método.

Políticas del método.

Estrategias del método.

Factores del Clima Organizacional.

Evaluación del Clima Organizacional.

- ✓ Costos y beneficios que se alcanzarán con la implementación y aplicación del método en la Alcaldía.
- ✓ Seguimiento del método de implementación.
- ✓ Modelo de evaluación de los factores que integran el clima organizacional.

e. Puesta en marcha y evaluación de los resultados.

Posteriormente a la realización de las actividades anteriores, se procederá a ejecutar el método, evaluando los resultados parciales que se obtengan, para poder identificar fortalezas y debilidades, y hacer las correcciones necesarias para fortalecer el clima organizacional.

4. Recursos

Para llevar a cabo la evaluación de los factores del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, se debe tener en cuenta una serie de recursos los cuales se describen a continuación:

a. Recursos Humanos.

El recurso humanos es indispensable, para llevar a cabo la evaluación de los factores del clima organizacional, ya que el personal encargado tiene que estar capacitado para un buen desarrollo del mismo, logrando así una buena implementación del método que permita fortalecer el ambiente, así mismo los encargados de llevar a cabo este método son: El concejo municipal, Jefe de Recursos Humanos y los jefes de cada departamento/áreas de la Alcaldía.

b. Recursos Materiales.

Para la ejecución del método de evaluación del clima organizacional, es indispensable contar con los recursos básicos tales como: cañón, fotocopiadores, papelería, computadoras, impresora, mobiliario de oficina, pizarra, material didáctico, etc.

c. Recursos Financieros.

Para la ejecución de este método, es necesario distribuir los recursos para poder llevarlo a cabo, es necesario que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, asigne en el presupuesto las actividades que se llevara a cabo.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos que se requiere para implementar el método:

Descripción	Costos de la Capacitación
Recursos Humanos: ➤ Facilitador (Licenciado en Administración de Empresas empleado de la Alcaldía).	\$500.00
Recursos Materiales: ➤ Material didáctico. ➤ Fotocopias de material didáctico. ➤ Impresión de diplomas.	\$150.00 \$40.00 \$100.00
TOTAL DE RECURSOS	\$790.00
Otros Gastos. ➤ Refrigerios	\$180.00
SUB TOTAL	\$970.00
Imprevistos 10%	\$97.00
TOTAL	\$1067.00

5. Mecanismos de control.

Las personas encargadas de darle cumplimiento a este método, son los jefes de departamento/áreas, o las personas que el gerente general asigne a tal actividad.

6. Cronograma de Actividades.

Se proyecta iniciar la implementación del método de evaluación del clima organizacional según cronograma siguiente:

No.	ACTIVIDAD	1er. MES.				2° MES				3er. MES				4° MES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación	■																Gerente General y Jefa/Encargada de Recursos Humanos
2	Aprobación		■	■														Concejo Municipal
3	Reproducción			■														Jefa/Encarga de Recursos Humanos
4	Distribución				■													Gerente General
5	Asignación de Evaluadores					■												Jefa/Encarga de Recursos Humanos
6	Capacitar a los Evaluadores						■	■										Jefa/Encarga de Recursos Humanos
7	Implementación									■	■	■						Gerencia General, Jefa de Recursos Humanos y demás jefes de áreas/departamentos de la institución.
8	Mecanismo de Control													■	■			Comisión de evaluadores del clima organizacional
9	Evaluación														■	■	■	Comisión de evaluadores del clima organizacional

BIBLIOGRAFIA.**LIBROS**

Chiavenato, A. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed. Colombia: McGraw Hill.

Kinicki, A. y K. R. (2003), Comportamiento organizacional, concepto, problemas y prácticas. 1era Ed. México: McGraw – Hill. Interamericana.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. 3era Ed. Universidad Católica de Chile: Editorial Alfa Omega.

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. 2da Ed. México McGraw – Hill.

Serrano, A. (2007), Administración de Personas, I, II, III, Editorial desconocida. El salvador.

Werther, W. (1999), Administración del Personal, 4ta Ed. México McGraw- Hill.

TESIS.

Alfaro Munguía, Juana Lissette Emperatriz et al. Diagnóstico Y Propuesta De Un Programa De Evaluación De Clima Organizacional Para Mejorar El Desempeño Laboral De La Oficina De Planificación Del Área Metropolitana De San Salvador (Opamss), Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2010.

Ayala del Cid, Nelys del Carmen y et al. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

PÁGINAS WEB.

Alexis Gonzalves.

Disponible en: <http://calidad.org/articles/dec97/2dec97.html>.

Algado. Evolución y pensamiento administrativo. Trabajo de cualquier nivel de estudio. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>.

VI Censo de Población y V de Vivienda 2007, DIGESTYC, Realizado entre el 12 y el 27 de Mayo de 2007

Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local (FISDL)

Disponible: <http://www.gob.sv/entumunicipio>.

M., Joselyn Arancibia Clima. Memorista Psicología UVM Organizacional como Herramienta de Gestión.

Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>.

María Isabel, Mundo Montoya, Administración de prestaciones Laborales.

Disponible en: <http://www.wmprerisca.com.mx>

www. Monografías.Com /liderazgo/liderazgo.

Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censo. Disponible

en: <http://www.fisdg.gob.sv/entumunicipio>

www.monografías/trabajo 15/motivación.

Revista Venezolana de Gerencia

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29014477008.pdf>.

LEYES

Código Municipal, 1986

Constitución de la República de El Salvador, 1983.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP),
2000

Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los
Municipios (FODES) ,1988

Ley de la Carrera Administrativa, año 2006.

Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, 1995

Ley General Tributaria Municipal, 1991

Otros

Revista informativa: primer año de gestión de la Alcaldía Municipal de
Ayutuxtepeque (1/05/2009 al 30/04/2010)

GLOSARIO.

Actitud: es la manera de comportarse de una persona ante cierto hecho o situación.

Aptitud: capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo.

Coadyuve: es contribuir, ayudar algo o alguien a alcanzar un fin determinado.

Colapso: Destrucción o ruina de un sistema u organización.

Decreto: decisión tomada por la actividad competente especialmente en materia política.

Endocalidad: es la capacidad que tienen los individuos para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición inmediata para la acción positiva aun cuando estén sometidas a intensas presiones.

Ergonomía: es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo con quienes lo realizan, se utiliza para determinar como diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia

Estatutos: norma legal básica para el gobierno de un organismo publico o privado.

Gremio: asociación de personas que tienen el mismo oficio o profesión.

Indolente: adjetivo, se aplica a la persona que no tiene voluntad energía o animo para hacer algo.

Innato: que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento.

Pecuario: perteneciente o relativo al ganado.

Salubridad: característica de lo que no es perjudicial para la salud.

Sub sistema de Inversión y Crédito Público: tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos, originados por la vía del endeudamiento público. Tales recursos solamente podrán ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión de beneficio económico y social, situaciones imprevistas o de necesidad nacional y convenida para refinanciar los pasivos del sector público, incluyendo los intereses respectivos.

Sub sistema de Contabilidad Gubernamental: se estructurará como un sistema integral y uniforme, en el cual se reconocerán, registrarán y presentarán todos los recursos y obligaciones del sector público, así como los cambios que se produzcan en el volumen y composición de los mismos.

El Subsistema de Tesorería: comprende todos los procesos de percepción, depósito, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros del tesoro público; recursos que, puestos a disposición de las entidades y organismos del sector público, se utilizan para la cancelación de obligaciones contraídas con aplicación al Presupuesto General del Estado.

El Sub sistema del Presupuesto: comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el proceso presupuestario.

ANEXOS

ANEXO No. 1.

(UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE,
DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR).

ANEXO No. 2

(CUESTINARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE AYUTUXTEPEQUE).

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



Cuestionario dirigido al personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque para la evaluación del clima organizacional.

El objetivo del presente cuestionario es medir el clima organizacional en el que se encuentra la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque del Departamento de San Salvador con la finalidad de analizar los distintos elementos que intervienen y en base a los resultados crear propuestas para fortalecer el ambiente laboral.

Indicaciones:

- Marcar con una “X” sólo una alternativa, seleccionando el grado en el cual usted considere conveniente con cada pregunta basado en la escala correspondiente.
- Contestar las preguntas de forma concreta y objetiva.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

La información que nos proporcione será manejada con estricta confidencialidad y sólo para uso académico por parte del grupo encuestador

FACTOR: MOTIVACION.

En este factor se busca evaluar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.

1. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Frecuentemente se siente exitoso a realizar su trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿Se siente motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la Organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿Siente que cuando se reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación; esto le motiva a realizar mejor el trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Considera usted que cuando se le sanciona baja su rendimiento laboral?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.

Se pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente favorable.

1. ¿Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeros esta basada en la honestidad, el respeto y lealtad?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿La institución promueve el trabajo en equipo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Siente usted que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es la adecuado?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

FACTOR: PRESTACIONES.

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece además de conocer si existen otras adicionales.

1. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Considera que la institución debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel académico?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Siente que la compensación que recibe actualmente lo tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿La institución ofrece entrenamiento y capacitación Permanente?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

FACTOR COMUNICACIÓN:

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

1. ¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorándum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes en la institución?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

FACTOR: LIDERAZGO.

Con este factor se medirá los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

1. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Admiro la calidad académica y profesional de mi jefe?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Considera que es supervisado constantemente por su jefe cuando realiza su trabajo?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

FACTOR: AMBIENTE FISICO.

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

1. ¿El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Considera usted que la ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

3. ¿La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Existen interferencias de ruidos provocados por automotores, u otro factor que no permitan la concentración para la ejecución de sus labores?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

5. ¿Siente inseguridad en casos de emergencias debido a que la organización no cuenta con adecuadas instalaciones físicas?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

6. ¿Considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Se siente satisfecho por la limpieza de las diferentes áreas de la institución?

SI	Casi siempre	No siempre	No
4	3	2	1

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO No. 3

(TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE).

FACTOR: MOTIVACIÓN.

En este factor se busca evaluar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.

Pregunta No.1

¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Objetivo: Conocer si el trabajador logra sus propios objetivos en la Institución.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	46
Casi Siempre	9	20
No Siempre	11	25
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según cifra mostrada en el gráfico, el 66% del personal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque consideran que con su trabajo logran sus objetivos, por lo tanto el 34% manifiesta lo contrario

Pregunta No.2

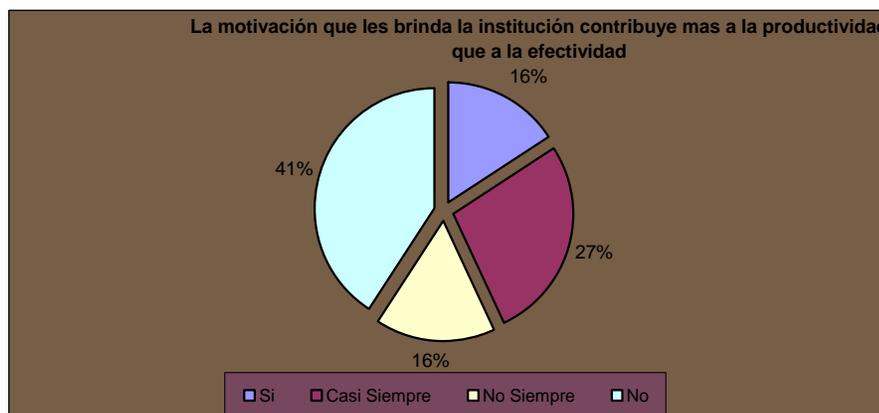
¿Se siente estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas?

Objetivo: Conocer si la Institución tiene más inclinación a la productividad que a la efectividad

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	16
Casi Siempre	12	27
No Siempre	7	16
No	18	41
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos por el personal encuestados, el 57% considera que la Alcaldía contribuye mas a la efectividad de sus empleados y mientras el 43% opina lo contrario

Pregunta No.3

¿Las posibilidades de ascenso en la Institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar el grado de motivación que tiene los trabajadores, en el desempeño de labores en las posibilidades de ascensos

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	42
Casi Siempre	5	11
No Siempre	5	11
No	16	36
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según cifras mostradas en el gráfico el 53% afirma que sus supervisores de áreas reconocen el trabajo que desarrollan, motivándolos a realizar mejor su trabajo, no obstante el 47% no percibe lo mismo de sus supervisores

Pregunta No.4

¿Frecuentemente se siente exitoso a realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los trabajadores se sienten motivados cuando realizan su trabajo

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	62
Casi Siempre	5	11
No Siempre	8	18
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Al observar los datos obtenidos se pudo determinar que el 73% se motivan al realizar su trabajo en la Alcaldía, mientras un 27% no se motiva con el trabajo.

Pregunta No. 5

¿Se siente motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la Organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida?

Objetivo: Determinar si los trabajadores se motivan y aportan nuevas ideas para el desarrollo de sus actividades que forman parte de la Alcaldía.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	47
Casi Siempre	7	16
No Siempre	10	23
No	6	14
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos el 63%, manifiesta que los jefes los motivan a aportar ideas y sugerencias respecto al trabajo que realizan y el 37% manifiesta lo contrario.

Pregunta No.6

¿Siente que cuando se reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación; esto le motiva a realizar mejor el trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción que tiene el personal de la Alcaldía al saber que su trabajo es reconocido por sus superiores.

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	55
Casi Siempre	6	14
No Siempre	9	20
No	5	11
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestados el 69% afirman que los supervisores reconocen el esfuerzo que hacen con el trabajo, el 31% no han percibido de parte de los supervisores esa motivación.

Pregunta No.7

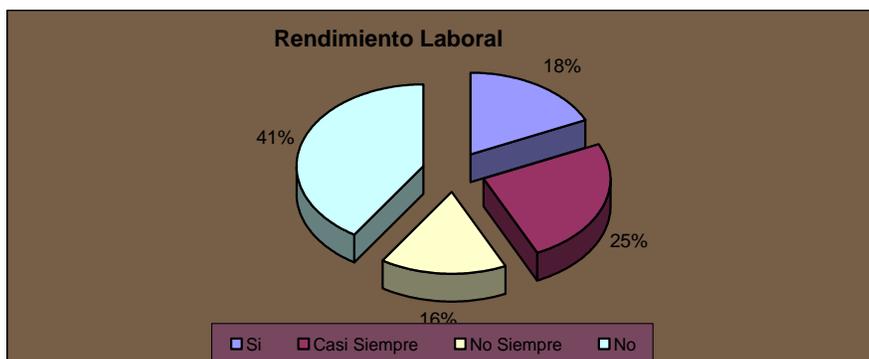
¿Considera usted que cuando se le sanciona baja su rendimiento laboral?

Objetivo: Identificar si el rendimiento laboral esta desmotivando el trabajo en la Alcaldía

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	18
Casi Siempre	11	25
No Siempre	7	16
No	18	41
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 57% de los empleados, expresan que las sanciones no afectan su rendimiento laboral y el 43% considera que si afecta.

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Se pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente favorable.

Pregunta No.1

¿Siente que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar si dentro de los distintos departamentos de la Alcaldía se fomenta un ambiente laboral adecuado

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	36
Casi Siempre	8	18
No Siempre	13	30
No	7	16
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según la percepción de los encuestados el 54% considera que el ambiente entre los compañeros es agradable, mientras que el 46% considera que no.

Pregunta No.2

¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeros esta basada en la honestidad, el respeto y lealtad?

Objetivo: Identificar si entre los trabajadores existe un ambiente que se vea afectado por malos entendidos

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	36
Casi Siempre	10	23
No Siempre	14	32
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 59% de los trabajadores consideran que no existen diferencias entre los compañeros de trabajo; mientras que un sierta cantidad 41% han considera algunos casos que hacen un ambiente desagradable.

Pregunta No. 3

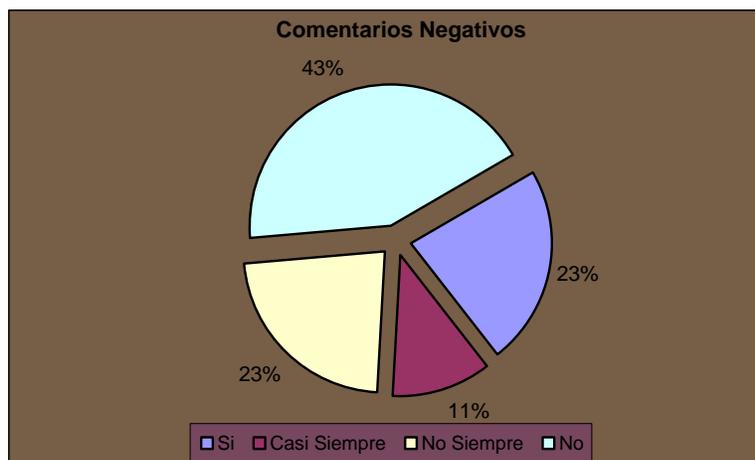
¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

Objetivo: Identificar si los trabajadores se ven afectados en un ambiente donde los compañeros de trabajo hacen comentarios negativos que afectan las relaciones

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	23
Casi Siempre	5	11
No Siempre	10	23
No	19	43
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según los comentarios el 66% de los compañeros no se ven afectados por comentarios negativos, mientras el 34% dice que si se ven afectado por comentarios negativos.

Pregunta No.4

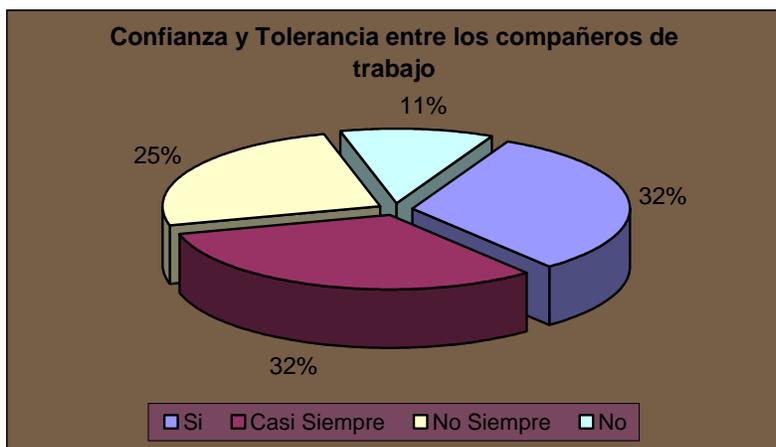
¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido?

Objetivo: Identificar si existe compañerismo en los equipos de trabajo en la Alcaldía.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	32
Casi Siempre	14	32
No Siempre	11	25
No	5	11
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: En la Alcaldía de Ayutuxtepeque si se considera que son un equipo unido como se puede observar en el grafico el 64% lo promueven, el 36% considera que de ves en cuando.

Pregunta No. 5

¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la Institución es el adecuado para el logro de las metas?

Objetivo: Conocer si existe un ambiente adecuado donde los empleados puedan realizar su trabajo logrando obtener su metas.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	32
Casi Siempre	5	11
No Siempre	11	25
No	14	32
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestados el, 57% de los trabajadores considera que no es el adecuado para lograr sus metas, mientras que 43% considera que si logran las metas establecidas.

Pregunta No. 6

¿La institución promueve el trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía los jefes y los superiores promueven el trabajo en equipo

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	34
Casi Siempre	6	14
No Siempre	12	27
No	11	25
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: En la Alcaldía de Ayutuxtepeque, no se promueve el trabajo en equipo como podemos observar en el grafico el 52% dice que a veces y un 48% si lo promueve.

Pregunta No. 7

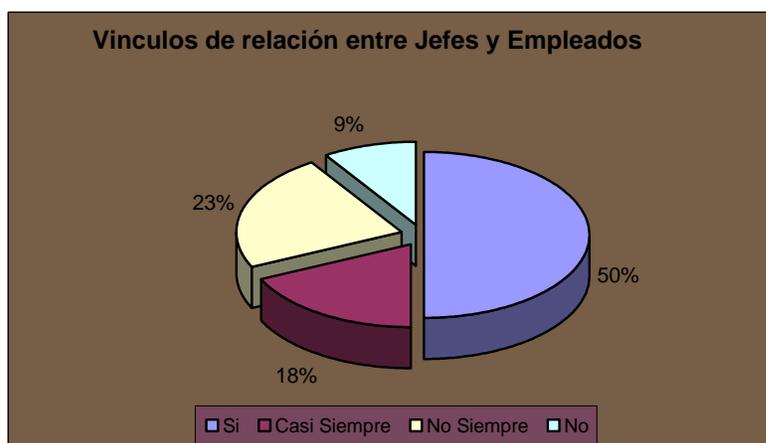
¿Siente usted que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es la adecuado?

Objetivo: Conocer si el vínculo laboral entre jefe y empleados es el más optima para el ambiente laboral

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	50
Casi Siempre	8	18
No Siempre	10	23
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: El ambiente laboral en la Alcaldía el 68% considera que existe un alto grado de relación entre jefe y empleado y un 32% considera que no.

FACTOR: PRESTACIONES.

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece además de conocer si existen otras adicionales.

Pregunta No.1

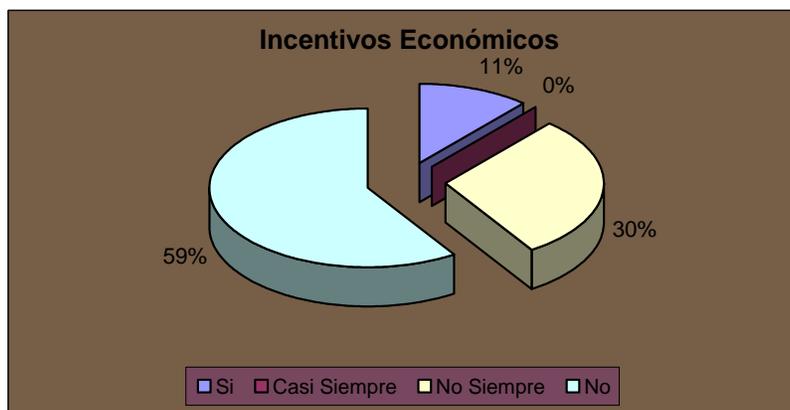
¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la Institución le proporciona?

Objetivo: Identificar si la Institución cubre las necesidades laborales con algún tipo de incentivo económico.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	11
Casi Siempre	0	0
No Siempre	13	30
No	26	59
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: El 89%, de los trabajadores encuestados no esta conforme con los incentivos económicos que les brinda la Alcaldía, mientras que el 11% están satisfechos.

Pregunta No. 2

¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

Objetivo: Determinar si en la Alcaldía las prestaciones esta de acuerdo con la Ley

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	45
Casi Siempre	7	16
No Siempre	7	16
No	10	23
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 61% dice que las prestaciones si son de acuerdo a la Ley, y el 39% dice lo contrario

Pregunta No. 3

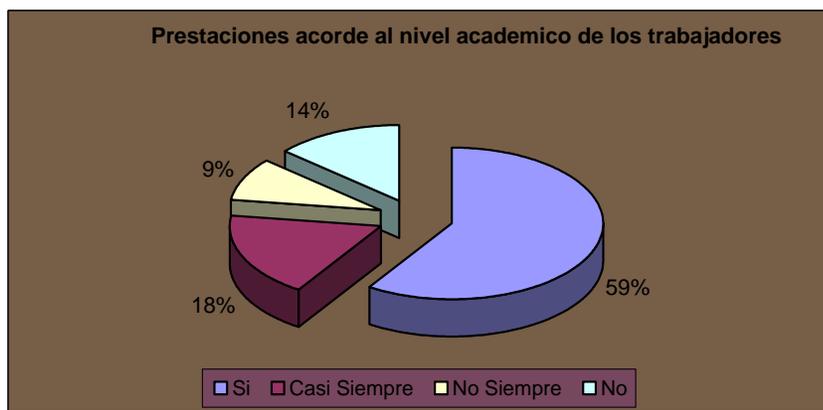
¿Considera que la institución debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel académico?

Objetivo: Evaluar si la Alcaldía ofrece las prestaciones salariales de acuerdo a los niveles académicos de los trabajadores.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	59
Casi Siempre	8	18
No Siempre	4	9
No	6	14
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 77% considera que la Institución debería dar sus prestaciones de acuerdo a su nivel académico, en cambio el 23% considera que no.

Pregunta No.4

¿Siente que la compensación que recibe actualmente lo tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización?

Objetivo: Determinar si los trabajadores buscan un mejor salario en otra organización.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	49
Casi Siempre	5	11
No Siempre	9	20
No	9	20
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: del 100% el 60% de los trabajadores están pensando en buscar otro lugar de trabajo con mejores prestaciones, por otro lado el 40% esta conforme con el salario que recibe

Pregunta No.5

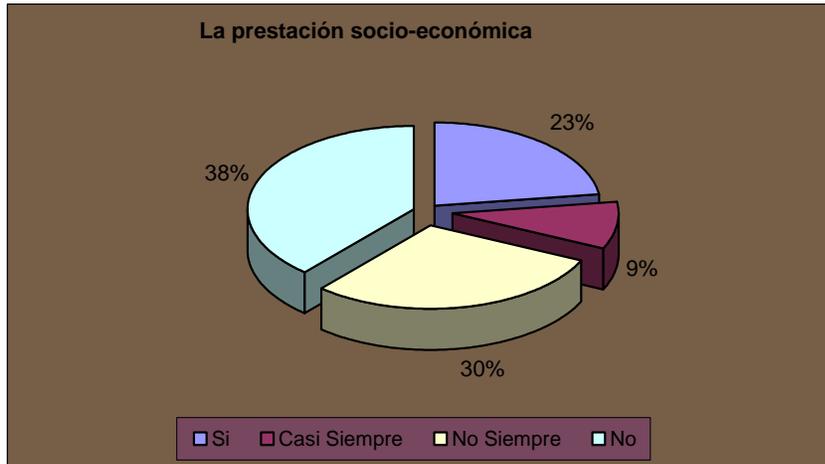
¿La Institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía puede proporcionar a los empleados una prestación en casos de emergencias.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	23
Casi Siempre	4	9
No Siempre	13	30
No	17	38
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según la gráfica el 68% de los trabajadores la Alcaldía no se preocupa por resolver los problemas personales, mientras que 32% opina lo contrario

Pregunta No. 6

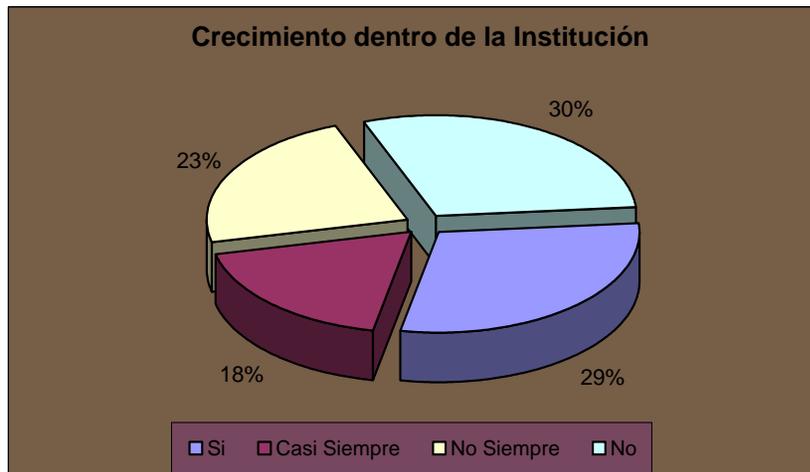
¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía les proporciona a los trabajadores satisfacción para desarrollarse y mejorar la calidad de vida

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	29
Casi Siempre	8	18
No Siempre	10	23
No	13	30
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: El 53% de los trabajadores dicen que la Institución no permite que los trabajadores se desarrollo y tenga un mejor nivel de vida, y el 47% considera que si.

Pregunta No.7

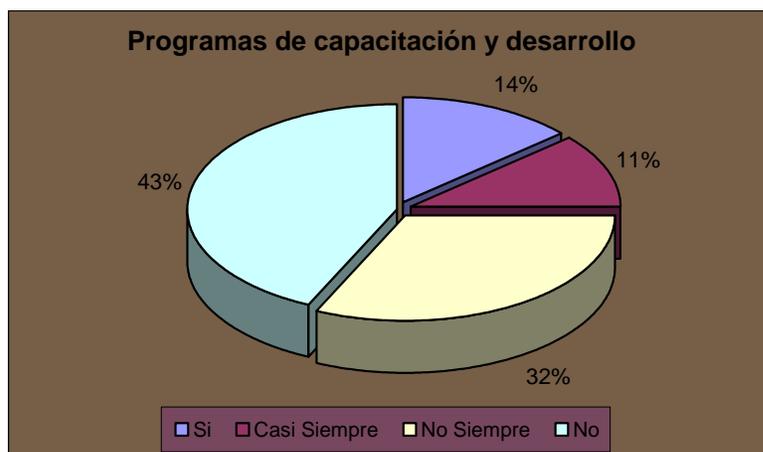
¿La Institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente?

Objetivo: Detectar si la Alcaldía se preocupa por mantener en constante capacitaciones a su personal.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14
Casi Siempre	5	11
No Siempre	14	32
No	19	43
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: del 100% de los encuestados el 75% de los trabajadores dicen que la Institución no ofrece las capacitaciones adecuadas.

FACTOR: COMUNICACIÓN.

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

Pregunta No. 1

¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe una comunicación aceptable en cada área de trabajo de la Alcaldía.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	36
Casi Siempre	12	27
No Siempre	9	21
No	7	16
Total	44	100



Comentario: Según datos obtenidos el 63% de los empleados tiene una comunicación adecuada entre los jefes, mientras el 37%, dice lo contrario

Pregunta No. 2

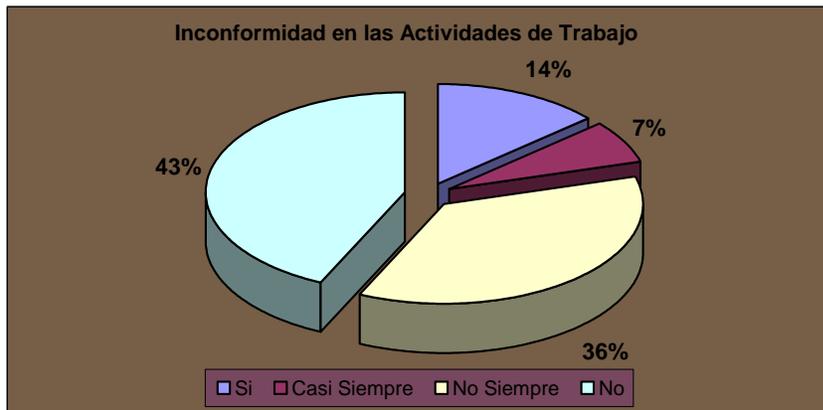
¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento?

Objetivo: Identificar si los trabajadores demuestran su inconformidad con las actividades

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14
Casi Siempre	3	7
No Siempre	16	36
No	19	43
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestado el 79%, no demuestran sus informidades con agresividad en el mismo momento, mientras que el 21% si lo hace

Pregunta No.3

¿Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorándum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos?

Objetivo: Evaluar si la comunicación entre el personal de la Alcaldía es rápida y clara.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	20
Casi Siempre	6	14
No Siempre	12	27
No	17	39
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos, la mayoría de los trabajadores (66%), dicen que los medios de comunicación que utilizan la Alcaldía no generan confusión, mientras el 34% dice lo contrario

Pregunta No. 4

¿Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la institución; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo?

Objetivo: Determinar como la Alcaldía fluye la información a los trabajadores.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	34
Casi Siempre	11	25
No Siempre	7	16
No	11	25
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 59% le molesta que la información no llegue de forma rápida y oportuna en las diferentes áreas de trabajo, lo que provoca que el personal disminuya la eficiencia en sus labores, mientras el 41% le es indiferente.

Pregunta No. 5

¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?

Objetivo: Determinar si se les hace participe a los empleados en las diferentes áreas de trabajo.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	35
Casi Siempre	9	20
No Siempre	8	18
No	12	27
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 55% de los empleados promueve un buena comunicación entre los jefes, mientras que el 45% dice que no.

Pregunta No.6

¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

Objetivo: Conocer si la Institución se preocupa por mantener el interés del empleado por el trabajo que realizan.

Cuadro No.6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	23
Casi Siempre	8	18
No Siempre	9	20
No	17	39
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestados el 59% manifiesta que la Alcaldía no se interesa por el personal, hay un porcentaje significativo del 41% que manifiesta un grado de interés.

Pregunta No. 7

¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes en la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados se informan de manera clara y oportuna de los cambios o aspectos relevantes dentro de la Institución.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	27
Casi Siempre	4	9
No Siempre	14	32
No	14	32
Total	44	100

Grafica:



Comentario: La mayor parte del personal (64%), manifiesta que no se le comunica oportunamente los cambios en la Institución, lo cual puede provocar disminución en su trabajo, mientras que el 36% manifiesta que si.

FACTOR: LIDERAZGO.

Con este factor se medirá los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

Pregunta No. 1

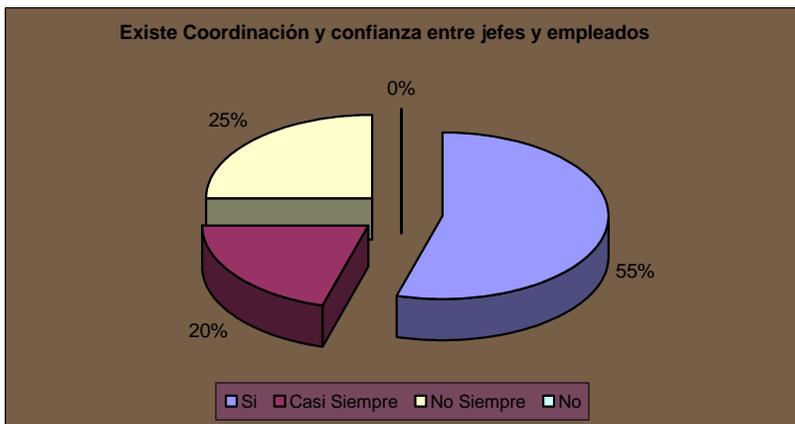
¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?

Objetivo: Identificar si existe un ambiente agradable entre los jefes y empleados en la Institución.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	55
Casi Siempre	9	20
No Siempre	11	25
No	0	0
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: La mayoría de los empleados (75%), manifiestan sentir un ambiente de confianza y respeto en la coordinación de las actividades, mientras el 25% dice lo contrario

Pregunta No. 2

¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de involucramiento de los jefes en el desarrollo de las actividades de sus empleados

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	43
Casi Siempre	3	7
No Siempre	13	30
No	9	20
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: La mitad de los encuestados (50%) opina que los jefes participan en el desarrollo de las actividades.

Pregunta No. 3

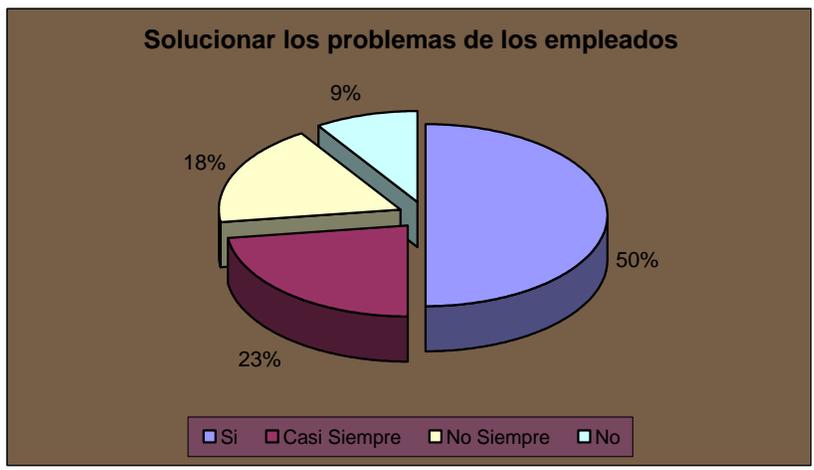
¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

Objetivo: Conocer si los jefes prestan atención a los problemas que se les presentan a sus empleados.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	50
Casi Siempre	10	23
No Siempre	8	18
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: La mayoría de los encuestados (73%), considera que los jefes atienden los problemas que se presentan en la Alcaldía, y el 27% manifiesta que no

Pregunta No. 4

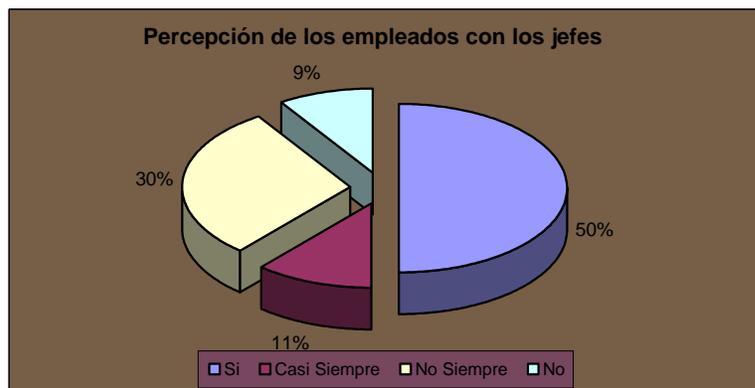
¿Admiro la calidad académica y profesional de mi jefe?

Objetivo: Conocer la percepción que tiene los empleados de su jefe

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	50
Casi Siempre	5	11
No Siempre	13	30
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: El 61% de los trabajadores admiran la calidad académica de su jefe, y un 39%, manifiesta lo contrario.

Pregunta No.5

¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?

Objetivo: Identificar si los jefes posee las habilidad de controlar y liderar a su grupo de trabajo.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	46
Casi Siempre	11	25
No Siempre	9	20
No	4	9
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: El 71% manifiesta que los jefes posee las habilidades de coordinar los grupos de trabajos, mientras que 29%, manifiesta lo contrario

Pregunta No. 6

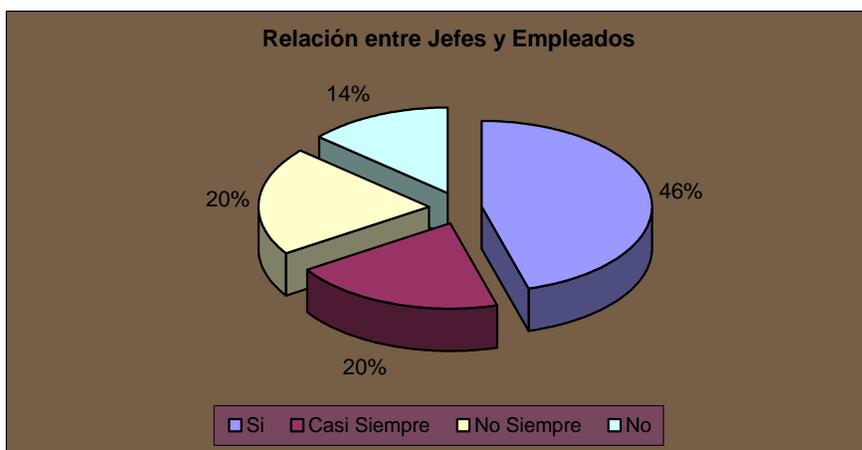
¿Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación?

Objetivo: Conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre la interrelación entre jefe y colaborador

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	46
Casi Siempre	9	20
No Siempre	9	20
No	6	14
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según el personal encuestado el 66% de los empleados le resulta agradable y provechoso para realizar las labores, mientras el 34% no le resulta agradable la relación.

Pregunta No.7

¿La Institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente?

Objetivo: Detectar si la Alcaldía se preocupa por mantener en constante capacitaciones a su personal.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14
Casi Siempre	5	11
No Siempre	14	32
No	19	43
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: del 100% de los encuestados el 75% de los trabajadores dicen que la Institución no ofrece las capacitaciones adecuadas.

FACTOR: COMUNICACIÓN.

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

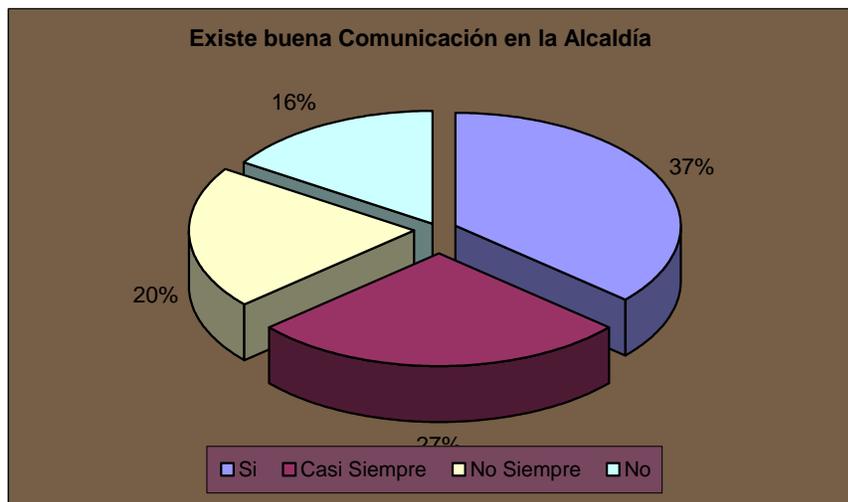
Pregunta No. 1

¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe una comunicación aceptable en cada área de trabajo de la Alcaldía.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	36
Casi Siempre	12	27
No Siempre	9	21
No	7	16
Total	44	100



Comentario: Según datos obtenidos el 63% de los empleados tiene una comunicación adecuada entre los jefes, mientras el 37%, dice lo contrario

Pregunta No. 2

¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento?

Objetivo: Identificar si los trabajadores demuestran su inconformidad con las actividades

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14
Casi Siempre	3	7
No Siempre	16	36
No	19	43
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestado el 79%, no demuestran sus informidades con agresividad en el mismo momento, mientras que el 21% si lo hace

Pregunta No.3

¿Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorándum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos?

Objetivo: Evaluar si la comunicación entre el personal de la Alcaldía es rápida y clara.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	20
Casi Siempre	6	14
No Siempre	12	27
No	17	39
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos, la mayoría de los trabajadores (66%), dicen que los medios de comunicación que utilizan la Alcaldía no generan confusión, mientras el 34% dice lo contrario

Pregunta No. 4

¿Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la institución; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo?

Objetivo: Determinar como la Alcaldía fluye la información a los trabajadores.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	34
Casi Siempre	11	25
No Siempre	7	16
No	11	25
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 59% le molesta que la información no llegue de forma rápida y oportuna en las diferentes áreas de trabajo, lo que provoca que el personal disminuya la eficiencia en sus labores, mientras el 41% le es indiferente.

Pregunta No. 5

¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?

Objetivo: Determinar si se les hace participe a los empleados en las diferentes áreas de trabajo.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	35
Casi Siempre	9	20
No Siempre	8	18
No	12	27
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Según datos obtenidos el 55% de los empleados promueve un buena comunicación entre los jefes, mientras que el 45% dice que no.

Pregunta No.6

¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

Objetivo: Conocer si la Institución se preocupa por mantener el interés del empleado por el trabajo que realizan.

Cuadro No.6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	23
Casi Siempre	8	18
No Siempre	9	20
No	17	39
Total	44	100

Gráfica:



Comentario: Del 100% de los encuestados el 59% manifiesta que la Alcaldía no se interesa por el personal, hay un porcentaje significativo del 41% que manifiesta un grado de interés.

Pregunta No. 7

¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes en la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados se informan de manera clara y oportuna de los cambios o aspectos relevantes dentro de la Institución.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	27
Casi Siempre	4	9
No Siempre	14	32
No	14	32
Total	44	100

Grafica:



Comentario: La mayor parte del personal (64%), manifiesta que no se le comunica oportunamente los cambios en la Institución, lo cual puede provocar disminución en su trabajo, mientras que el 36% manifiesta que si.

ANEXO NO. 4

(FORMULARIO PARA AUTORIZACIÓN DEL

PLAN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL)

ANEXO NO. 5

(CUADRO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL)

ANEXO NO. 6

(ARTÍCULOS ESTAMPADOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL)



BOLSA



TAZA



LLAVERO



VASO TÉRMICO

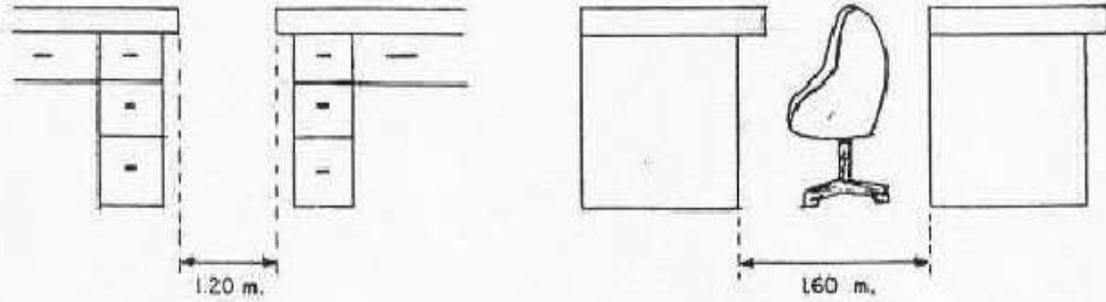


GORRA

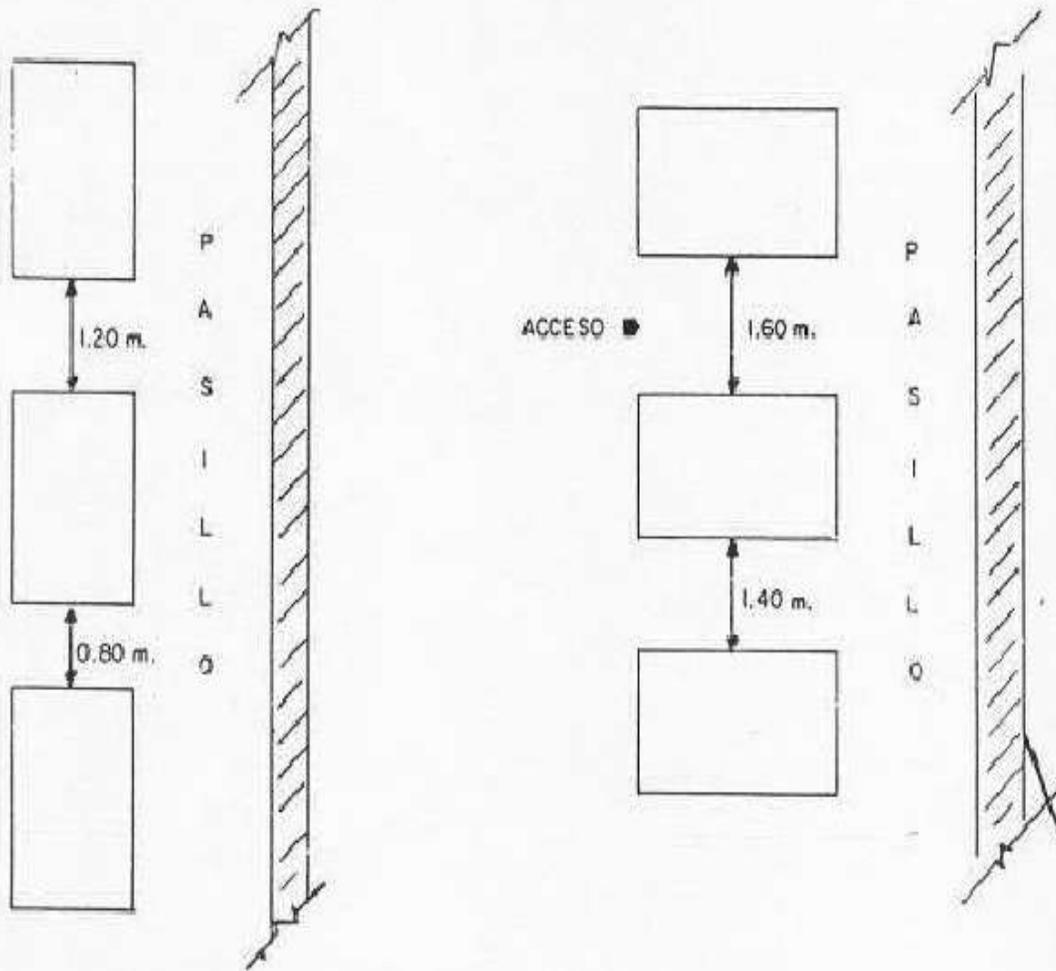
ANEXO NO. 7

(MEDIDAS ADECUADAS PARA MOVIMIENTO DEL PERSONAL CON
RESPECTO A MOBILIARIO DE OFICINA)

Si hay más de un escritorio en una hilera y el acceso a un pasillo es sólo por uno de ellos:

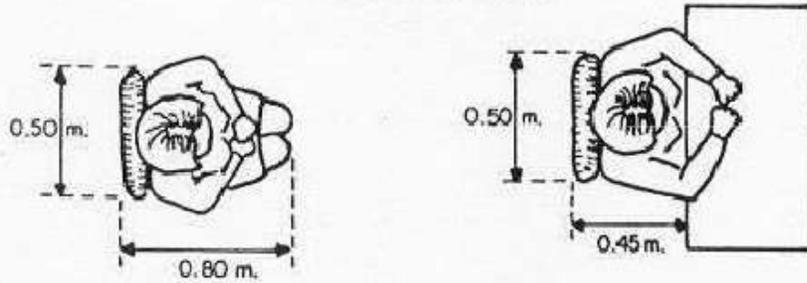


El ancho mínimo de este acceso deberá ser de 1.20 m ó 1.60, dependiendo de la colocación de los escritorios

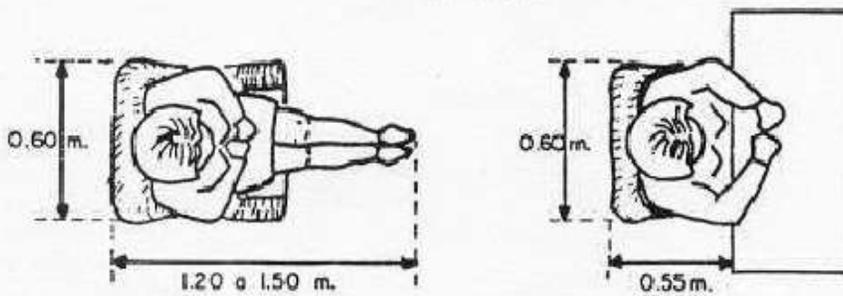


Movimiento

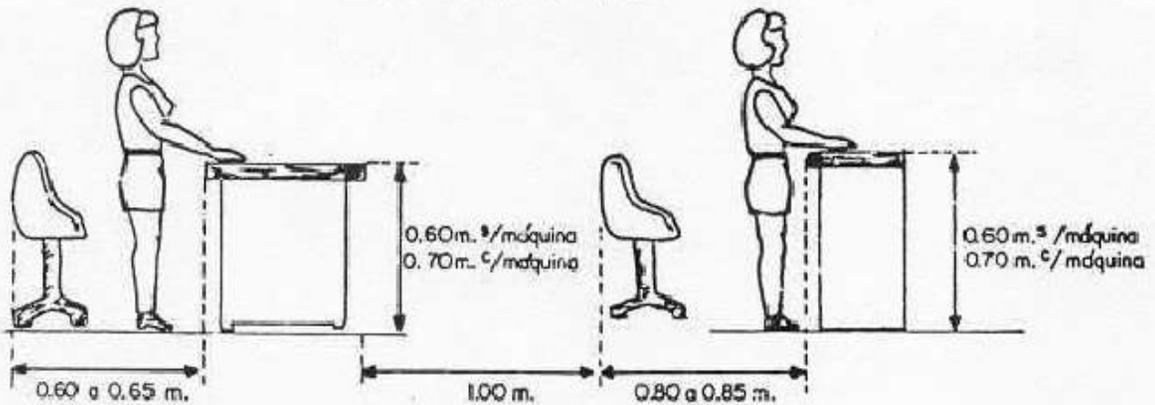
Sentada en una silla.



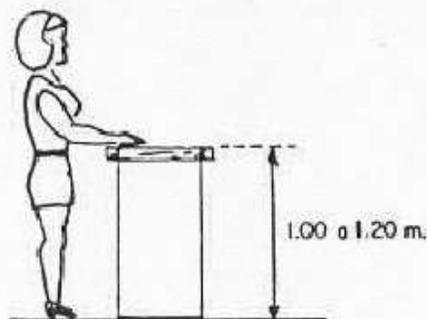
En un sillón



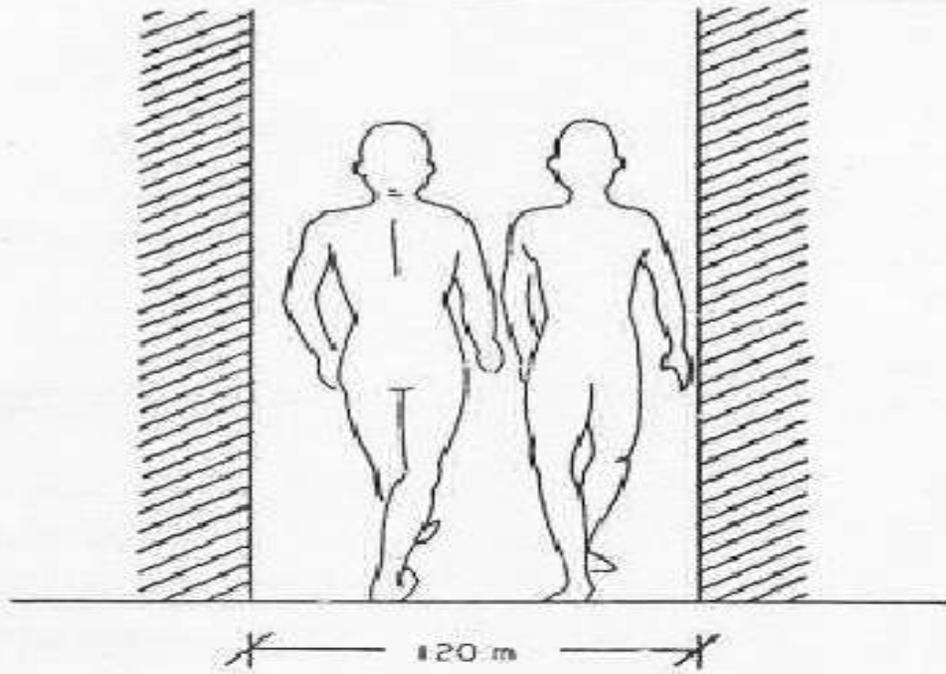
De pie con mesa de trabajo



Trabajo de pie (para consulta, recepción y/o llenado de documentos)



Tránsito en uno y otro sentido con espacio para dos personas



Para más de dos personas en doble dirección

