

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



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO  
PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ALVARENGA RAMÍREZ, JULIO HERIBERTO

LATIN HIDALGO, WENDY YANIRA

RIVERA ALFARO, IVÁN ALFREDO

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ABRIL DE 2011**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

**SECRETARIO GENERAL**

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

**DOCENTE DIRECTOR**

LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO RAMÍREZ

**COORDINADOR DEL SEMINARIO**

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.

**DOCENTE OBSERVADOR**

LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

**ABRIL 2011**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todo poderoso** y a la virgencita María por haber derramado en mi la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria; por permitirme finalizar con éxito mi carrera profesional y por haber estado conmigo en todo momento y así culminar con triunfo esta etapa de mi vida. **A mis Padres** Ana María Ramírez De Alvarenga y Carlos Alberto Alvarenga Sánchez por infundir en mi el deseo de superación, por inculcar valores de respeto, sinceridad, honestidad, lealtad, amor y sobre todo el temor de Dios. Por haber estado en los momentos más difíciles en mi trayectoria de vida, por brindarme sus consejos y apoyo incondicional en todo momento. A mis demás familiares; muchas gracias. **A mi asesor** Licenciado Américo Alexis Serrano Ramírez, por contribuir con sus conocimientos y recomendaciones a la realización de este trabajo. Por brindarme su confianza y consejos en todo momento. **A mis maestros** del bachillerato y de la Universidad por transmitir en mí el don del saber, por sus consejos, tiempo, paciencia y dedicación. Por infundir en mi persona “Que cuando se quiere, se puede” cualidades que me acompañaron a lo largo de mi vida.

**A mis compañeros y amigos;** A todos aquellos con los que compartimos días enteros de estudio, noches de desvelo, preocupaciones, tristezas y alegrías. En especial a mis amigos y compañeros de tesis Wendy Yanira Latin Hidalgo e Iván Alfredo Rivera Alfaro, porque con la ayuda de Dios derribamos todos los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera, convirtiéndolos en experiencias vividas, logrando culminar satisfactoriamente nuestra meta. Siempre los voy a recordar con mucho cariño. A mis demás amigos de mi comunidad por haber estado conmigo en los momentos más trascendentales de mi vida.

*Julio Heriberto Alvarenga Ramírez*

**A Dios Todopoderoso,** por su protección y bendición en cada momento de mi vida; gracias Dios porque tu proveíste los recursos y me diste la sabiduría para llegar al final de esta meta. **A mis padres** Mirian Hidalgo y Rafael Latin, por su amor, comprensión y apoyo incondicional; por inculcarme valores morales y espirituales que contribuyeron al logro de este triunfo. **A mis hermanos,** por su apoyo y comprensión durante la carrera y en cada etapa de mi vida. **A mis amigos** y seres queridos que siempre estuvieron brindándome su cariño y comprensión; a todos aquellos que con sus oraciones contribuyeron en gran medida en el cumplimiento de esta meta. **A mis compañeros** de tesis, por su comprensión, apoyo y dedicación en el desarrollo del presente trabajo.

**A mi asesor** Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, por todo el apoyo brindado en el desarrollo del trabajo y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

*Wendy Yanira Latin Hidalgo*

**A DIOS todo poderoso** por ser mi fortaleza, por guiarme y cuidarme siempre; por darme sabiduría para enfrentar los retos de la vida, por concederme la oportunidad de vivir y permitirme alcanzar esta meta.

**A mis padres Alfredo Rivera y María Isabel Alfaro de Rivera** por haberme dado la oportunidad de estudiar, por su comprensión, guiarme en el camino del bien y formarme con principios y valores que me permitieron ser fuerte y capaz de alcanzar mis objetivos.

**A toda mi familia,** pero en especial a mi tío Saúl Ernesto Alfaro, Marta Alicia Alfaro y Marina Alfaro por su apoyo y confianza incondicional. Y de una manera muy especial a mi abuela Juana Amaya porque estuvo conmigo en los momentos más difíciles brindándome su cariño y los consejos que necesitaba para seguir adelante.

**A todos mis amigos** que fueron partícipes de mi nueva Azaña, pero en especial a mis amigos Wendy Hidalgo y Julio Alvarenga por su aprecio y dedicación para desarrollar el presente trabajo de graduación.

Gracias, de todo corazón a todos.

*Iván Alfredo Rivera Alfaro*

## ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

	Pág.
<b>A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES</b>	1
1. Concepto de Municipio	1
2. Aspectos Legales	2
a. Constitución de la República de El Salvador	2
b. Código Municipal	3
<b>B. GENERALIDADES DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ</b>	4
1. Generalidades del Municipio	4
2. Área Geográfica y Demográfica del Municipio de la Villa de Tapalhuaca	5
3. División Política Administrativa de la Villa de Tapalhuaca	5
<b>C. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA TAPALHUACA</b>	6
1. Pensamiento estratégico	6
a. Misión	6
b. Visión	7
c. Objetivos	7
d. Valores	7
2. Estructura organizativa	9
a. Organigrama de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca	9
b. Descripción de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.	11
c. Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca	12
3. Disposición legal respecto a la evaluación del desempeño	13
a. Ley de la Carrera Administrativa Municipal	13
<b>D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	16
1. Definición de Clima Organizacional	16
2. Importancia del Clima Organizacional	17

3. Objetivo del Clima Organizacional	18
4. Políticas del Clima Organizacional	18
5. Estrategias del Clima Organizacional	19
6. Características del Clima Organizacional	20
7. Elementos para Evaluar el Clima Organizacional	20
a. Estructura Organizativa	21
b. Valores, actitudes y aptitudes	22
c. Satisfacción con el puesto	22
d. Relaciones Interpersonales	22
e. Prestaciones	22
f. Comunicación	22
g. Liderazgo	22
h. Infraestructura física	22
i. Proceso de Establecimiento de Objetivos	23
j. Proceso de Toma de Decisiones	23
8. Proceso de evaluación del clima organizacional	23
9. Administración del clima organizacional	26
a. Planeación	26
b. Organización	27
c. Dirección	28
d. Control	29
<b>E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	29
1. Origen de la Evaluación del Desempeño	30
2. Conceptos de Evaluación del Desempeño	31
3. Importancia de la Evaluación del Desempeño	32
4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	32
a. Beneficios para el jefe	33
b. Beneficios para el subordinado	33
c. Beneficios para la organización	33
5. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	34
a. Para la Organización	34
b. Para los Jefes	34
c. Para el Trabajador	34
6. Métodos de Evaluación del Desempeño	35

a. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado	35
b. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro	36
c. Otros métodos para la Evaluación del Desempeño	36
7. Método de 360° feedback o evaluación de 360	37
a. Proceso de evaluación de 360°	39
b. 360° feedback considerando el equipo	41
c. ¿Quiénes participan como evaluadores?	41
d. Diagrama del proceso de evaluación de 360°	42
e. La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores	43
f. ¿Cómo se integra la evaluación de 360º con la estrategia general de recursos humanos?	44
g. Procesamiento de las evaluaciones	45
h. Los problemas más comunes y como solucionarlos	47
i. Presentación de informes	47

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

<b>A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	48
<b>B. ALCANCES Y LIMITANTES</b>	49
1. Alcances.	49
2. Limitantes	49
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	49
1. Objetivos.	49
a. Objetivo General	49
b. Objetivos Específicos	50
2. Métodos de investigación.	50

a. Análisis	50
b. Síntesis	50
c. Deducción	50
3. Tipo de investigación.	51
4. Fuentes de información.	51
a. Fuente primaria	51
5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	51
a. La Entrevista	51
b. La Encuesta	51
c. Observación Directa	52
6. Instrumentos utilizados para la recolección de información.	52
a. El Cuestionario	52
b. Guía de Entrevista	52
7. Determinación del universo.	52
8. Determinación de la muestra.	52
9. Tabulación e interpretación de los datos	54
<b>C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	54
1. Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca.	54
a. Estructura Organizativa	54
b. Valores, Actitudes y Aptitudes.	57
c. Satisfacción en el puesto de trabajo.	58
d. Relaciones interpersonales	60
e. Prestaciones.	61
f. Comunicación.	62
g. Liderazgo.	63
h. Infraestructura Física	64
i. Conclusiones	66
j. Recomendaciones	68
2. Evaluación del Desempeño de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca	69

a. Análisis general de datos de identificación	69
b. Inducción	70
c. Evaluación del desempeño de recurso humano	70
d. Capacitación del recurso humano.	73
e. Control concurrente	74
f. Control de retroalimentación	75
g. Importancia de la evaluación del desempeño	75
h. Motivación	76
i. Comunicación	76
j. Percepción de problemas	77
k. Análisis de fortalezas y debilidades	78
l. Conclusiones y Recomendaciones	98

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

<b>A. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO</b>	<b>82</b>
1. General	82
2. Específicos	83
<b>B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b>	<b>82</b>
1. General	82
2. Específicos	83
<b>C. CONTENIDO DEL SISTEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO</b>	<b>83</b>
1. Políticas generales para la evaluación del clima organizacional y del Desempeño	83
a. Políticas aplicadas a la evaluación del clima organizacional	83
b. Políticas aplicadas a la evaluación del desempeño	84
2. Estrategias del sistema	85
a. Estrategias aplicadas a la evaluación del clima organizacional	85
b. Estrategias aplicadas a la evaluación del desempeño	85

3.Procedimiento para la evaluación del clima organizacional	86
4.Elementos del sistema del clima organizacional	87
a. Estructura organizativa	87
b. Valores, actitudes y aptitudes	87
c. Satisfacción con el puesto de trabajo	87
d. Relaciones interpersonales	87
e. Prestaciones	87
f. Comunicación	88
g. Liderazgo	88
h. Infraestructura física	88
<b>D. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONA Y DESEMPEÑO</b>	<b>88</b>
<b>E. GUIA ADMINISTRATIVA PRACTICA DE CADA ELEMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>89</b>
1.Estructura organizativa	89
2.Valores, actitudes y aptitudes	91
3.Satisfacción con el puesto de trabajo	93
4.Relaciones interpersonales	94
a. Programa de capacitacion dirigido al personal de la Alcaldia Municipal de la Villa de Tapalhuaca	95
1) Introducción	95
2) Objetivo General.	95
3) políticas	96
4) Estratégias	97
b. Ejecución de la capacitación	98
c. Evaluación de los resultados de la capacitación	101
5.Prestaciones	108
6.Comunicación	111
7.Liderazgo	115

8. Infraestructura física	116
a. Rediseño de la Infraestructura física	116
b. Iluminación en el área de trabajo	119
c. Ornato y limpieza	119
<b>F. PROCESO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	120
1. Método de 360° feedback o evaluación de 360°	120
a. Justificación de la elección del método de 360°	120
b. Metodología para la propuesta del método de 360° feedback	121
c. Descripción del método e instrumento por aplicar	123
d. Descripción de factores y grados de evaluación	124
e. Descripción de categorías	125
f. Formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones	126
<b>G. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO</b>	142
1. Objetivos	142
2. Políticas	142
3. Actividades a realizar	144
4. Recursos	145
a. Humanos	145
b. Materiales	145
c. Financieros	145
5. Mecanismos de control	147
6. Retroalimentación	148
7. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta de un sistema de evaluación de clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, departamento de La Paz	149
Bibliográfica	152
Anexos	

## RESUMEN

Desde hace mucho tiempo atrás la evaluación del Clima Organizacional y del desempeño han sido un tema de relevado interés y de gran importancia estratégica para todas las organizaciones, las cuales buscan crear ambientes laborales de trabajo adecuados que permitan influir positivamente en el desempeño laboral de los empleados.

La presente investigación tiene como finalidad el proponer los lineamientos a seguir para la implementación de las herramientas administrativas que contribuyan a fortalecer el clima organizacional y mejore el desempeño laboral de los empleados en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, la cual beneficia a esta, principalmente por ser una institución de carácter público, y por tanto, no cuenta con los fondos para realizar por su propia cuenta este tipo de investigación.

El objetivo general de la presente investigación es elaborar un diagnóstico que permita evaluar el clima organizacional de la institución, analizando todos aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados, específicamente Obteniendo información acerca del clima organizacional que existe en la Alcaldía para elaborar un diagnóstico de la situación actual, y Evaluar el ambiente laboral, su incidencia en la eficiencia, eficacia y productividad de los empleados; así como las actitudes, valores, habilidades y destrezas que los mismos poseen dentro de la institución.

Para lograr los objetivos planteados, fue importante la colaboración de la misma Alcaldía como institución y de su personal para realizar la investigación. La población está compuesta por 19 empleados en total y en esta ocasión el universo es igual a la muestra ya que la Institución es pequeña, por lo tanto se realizó un censo para obtener información que permitió diagnosticar la situación actual del clima organizacional y del desempeño. Se aplicó una metodología de investigación de campo de tipo descriptiva con base documental, cuyos datos se recabaron mediante el uso de tres importantes instrumentos de investigación: encuestas, entrevistas y observación directa. En cuanto a las encuestas se

realizaron dos tipos de encuestas, una referente a la evaluación del clima organizacional y la otra a la evaluación del desempeño, las cuales fueron dirigidas a 17 empleados, conteniendo estas preguntas abiertas y cerradas; referentes a las entrevistas, estas se dirigieron a dos puestos claves en la institución, siendo estas, una para el Alcalde Municipal y otra para el Secretario Municipal.

De este trabajo se concluyó principalmente que, en la Alcaldía no realizan evaluaciones de clima organizacional y del desempeño formalmente, ya que no poseen las herramientas administrativas de esta índole, lo cual limita fortalecer el clima organizacional en la institución y medir el rendimiento laboral de los empleados para tomar decisiones acertadas.

La principal recomendación es que implemente el sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño propuesto, la cual plantea propuestas prácticas para cada herramienta administrativa. Dicho sistema está adaptado a las necesidades de la Alcaldía, el cual está encaminado a medir el ambiente y rendimiento laboral de los empleados de la institución, además se establecen los lineamientos que se deben seguir para un adecuado control y seguimiento de las evaluaciones que deben ser efectuadas en un corto plazo.

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente empresarial tan competitivo que existe en el medio, se ha comprobado que las únicas organizaciones que llegan a tener éxito son las que, además de ejercer una administración eficaz y eficiente, consideran a sus empleados como parte indispensable de la misma.

Dentro de ese enfoque, la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca está promoviendo procesos de cambio, con el fin de poder responder a las nuevas conductas y demandas del entorno.

La palabra “cambio” es la clave para llevar a la institución a lograr adaptarse a las exigencias del mundo moderno, pero este cambio debe desarrollarse en su entorno, el cual tiene que ver con el contexto donde se desarrolla, es decir este cambio debe desarrollarse en un ambiente apropiado dentro de la organización.

Es por eso que el presente trabajo de graduación tiene como aspecto principal la Elaboración de un Sistema de Evaluación de Clima Organizacional y Evaluación del Desempeño aplicado al personal de la Alcaldía Municipal de la Vila de Tapalhuaca departamento de La Paz, con la finalidad que este sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento y rendimiento laboral del personal de dicha organización.

En el capítulo I, se presentan las generalidades de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca como antecedentes, división política administrativa, pensamiento estratégico, estructura organizativa, generalidades de clima organizacional en los que se muestran los fundamentos teóricos entre los que están sus definiciones, importancia, objetivos, políticas, estrategias, características, entre otros. En las generalidades de la Evaluación de

desempeño se muestran fundamentos teóricos tales como orígenes de la evaluación del desempeño, conceptos, importancia, beneficios, objetivos y métodos.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo en donde se detalla la importancia de la investigación, alcances, limitantes y metodología de la investigación. Asimismo, se especifican las fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados, universo y muestra. Además se realizó la tabulación e interpretación de los datos con la cual se hizo el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral en la organización. Para posteriormente en base a los resultados obtenidos se determinaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se propone un Sistema de Evaluación de clima organizacional y del Desempeño que sirvan de herramienta administrativa a la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca para contribuir a mejorar el clima organizacional y el desempeño individual del empleado; el cual comprende, importancia, objetivos, políticas aplicadas a la evaluación del clima organizacional y desempeño, estrategias aplicadas a la evaluación del clima organizacional y desempeño, propuestas del diseño del sistema de evaluación del clima organizacional y desempeño, contenido y los pasos a seguir para su implementación. Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

#### **A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.**

##### **1. Concepto de Municipio.**

Dado que en el fenómeno institucional llamado municipio están presentes datos históricos, sociológicos, políticos, económicos y legales; es conveniente citar el concepto de municipio según la rama que lo analiza:

- a) El Municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local. Esto desde el punto de vista sociológico.
- b) El Municipio se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del Estado en el ámbito local. Esto desde el punto de vista político.
- c) El Municipio es la primera o menor de las corporaciones del Derecho Público, integrada por las autoridades y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas. Esto desde el punto de vista del Derecho.

Según el Artículo 2 del Código Municipal, por el que se rige la Alcaldía de la Villa de Tapalhuaca; "El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien

común local, en coordinación con las políticas y actuales naciones orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder”.<sup>1</sup>

## **2. Aspectos Legales.**

Las Alcaldías o Gobiernos Municipales se rigen por diferentes leyes entre las cuales podemos mencionar:

### **a. Constitución de la República de El Salvador.**

En el título 2, Capítulo 2 y Sección Segunda; se encuentra el Art. 38.- Donde el trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En el capítulo VI sección segunda de la constitución trata sobre las Municipalidades haciendo énfasis en los siguientes artículos:

**Artículo 202:** 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.

**Artículo 203:** “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.<sup>2</sup>

### **b. Código Municipal.**

“Este código tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios”.<sup>3</sup>

**Artículo 1:** Compete a los Municipios:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.

---

<sup>1</sup> Código Municipal (El Salvador: 2010), p.3.

<sup>2</sup> Constitución de la República de El Salvador, (El Salvador: 2009), p. 141

<sup>3</sup> Código Municipal. Op cit p. 3.

- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- La promoción y organización de ferias y festividades populares
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basura. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bioinfecciosos.
- La prestación del servicio de Policía Municipal.

**Artículo 3:** La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

#### **Título VII del Código Municipal**

**Art. 111.-** No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo.

La condición señalada en el inciso anterior no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del Concejo su pariente ya figurare como empleado.

#### **Obligación del Concejo Municipal**

A continuación se presentan los artículos relacionados con la evaluación del desempeño, tomados del compendio de herramientas genéricas de la carrera administrativa municipal.<sup>4</sup>

**El Artículo 31**, numeral 4, expresa que son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.

El numeral 4, nos indica que la administración del gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, tanto a nivel de funcionarios como empleados, son eficientes cuando se comprueba la capacidad para desempeñar un cargo, haciéndolo con los recursos que se disponen y ahorrando tiempo.

Asimismo, la eficacia se logra cuando la actividad produce el efecto propio o los resultados esperados o planificados. Ambos aspectos se pueden medir a través de un Manual de Evaluación de Desempeño Laboral de los servidores públicos municipales.

## **B. GENERALIDADES DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

### **1. Generalidades de la Villa**

En una publicación (Bolaños, 1999)<sup>5</sup>, manifiesta que Tapalhuaca es uno de los 22 municipios del Departamento de La Paz, fundado en 1739, y cuya población es de origen pipil precolombina.

El Alcalde de la municipalidad, el Licenciado José Nelson Quezada pertenece al Concejo de Alcaldes del departamento de La Paz (CDA), esto a partir del año 2003, de igual importancia forma parte de la micro región los Nonualcos como Asociación de Municipalidades, situación que ha permitido el trabajo político - ideológico coordinado, y a su vez ha posibilitado hacer alianzas en situaciones y acciones de beneficio al desarrollo de sus habitantes y de la Villa.

---

<sup>4</sup> Compendio de Herramientas Genéricas de la Carrera Administrativa Municipal y Leyes vinculadas a la Gestión Pública Municipal (El Salvador: Tomo I, 2009), p. 8.

<sup>5</sup> <http://archive.laprensa.com.sv/19990401/departamentos/pais1.asp>

Según decreto N° 705, Artículo 1 Se le otorgó el Título de Villa a la localidad de Tapalhuaca, Departamento de la Paz, el 7 de Julio del año 2005. Además en el Artículo 2 del mismo decreto estipula que el decreto entró en vigencia ocho días después de la publicación en el Diario Oficial.<sup>6</sup>

## 2. Área Geográfica y Demográfica del Municipio de la Villa de Tapalhuaca.

Limita al norte con San Francisco Chinameca y San Antonio Masahuat; al oeste con San Francisco Chinameca y Cuyultitán; al sur con San Luis Talpa y San Pedro Masahuat y al este con San Pedro y San Antonio Masahuat.<sup>7</sup> Según lo manifestado por la encargada de catastro, la población es de 3,809 habitantes al año 2010.

La población se dedica a la agricultura y ganadería. El acceso para el municipio es por la antigua calle a Zacatecoluca, a cinco kilómetros después del municipio de Olocuilta. Se conecta con la Carretera Autopista a Comalapa, con transporte terrestre hacia San Salvador, San Vicente y La Libertad; entrelaza con la carretera que conduce hacia el Aeropuerto Internacional de Comalapa. Su extensión territorial es de 14.1 Km<sup>2</sup>.

A continuación se detalla la demografía de los últimos años, tanto en el área rural como en el área urbana.

**Tabla N° 1:** Censo realizado de 1930 al 2005

AÑO	AREA				TOTAL
	URBANA		RURAL		
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
1930	291	331	459	470	1551
1950	286	309	1684	629	1908
1961	339	363	891	888	2481
1971	346	394	1307	1192	3239
1992	512	521	1295	1284	3612
2005	572	605	1430	1419	4026

Fuente: Censo realizado en año 2005 por encargados de Catastro de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

<sup>6</sup> Decreto N° 705, Artículos 1 y 2. Ley de Municipalidades. Diario Oficial, San Salvador 7 de Julio de 2005, p.5

<sup>7</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Tapalhuaca>

### 3. División Política Administrativa de la Villa de Tapalhuaca.

La Villa de Tapalhuaca comprende tres cantones; San José la Baza, Santa Cruz Las Lajas y San Pedro La Palma. Los caseríos de cada uno de ellos, se detalla a continuación:

**Tabla N° 2:** Cantones y Caseríos de la Villa de Tapalhuaca

Nº	CANTONES	CASERÍOS
1	San José La Baza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cabral</li> <li>• La Ceiba</li> <li>• La Baza</li> <li>• Las Víboras</li> <li>• Flores de La Paz</li> <li>• Tierra Prometida</li> <li>• Caserío San Francisco</li> </ul>
2	Santa Cruz, Las Lajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Lajas</li> <li>• Santa Rosa</li> <li>• Los Leiva</li> </ul>
3	San Pedro, La Palma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Palma</li> <li>• Los Amates</li> <li>• El Conacaste</li> <li>• Jutía</li> <li>• El Achiotal</li> <li>• La Joya</li> <li>• Los Encuentros</li> </ul>

**Fuente:** Plan de Trabajo de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca del período 2009 – 2012.

## **C. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

### **1. Pensamiento Estratégico**

#### **a. Misión**

“Apoyar los procesos participativos y organizativos de todas y todos, promover alternativas económicas productivas sostenibles y generador de empleos, potenciar nuestros recursos disponibles, fortalecer la organización de sectores y actores, establecer una política de gestión permanente que garantice el buen servicio a los ciudadanos y adecuados servicios básicos en las comunidades para una mejor forma de vida en todo el municipio y en convivencia con nuestro medio ambiente”.

#### **b. Visión**

“Somos un Municipio en el que todos y todas gozan de los principales servicios básicos, disponemos de una organización e institucionalización municipal sólida consiente y con capacidad de propuesta e incidencia, con amplias oportunidades y buenos servicios que han generado mejores condiciones de vida en armonía con la naturaleza”.

#### **c. Objetivos**

Según lo manifestado por el Sr. Víctor Manuel Aparicio, Secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca, en una conversación realizada el día 23 de Agosto de 2010, los objetivos que persigue la Alcaldía son los siguientes:

- Mejorar el nivel de vida urbano y rural de los habitantes del municipio.
- Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación con el desarrollo local.
- Involucrar a los ciudadanos en las diversas actividades y las decisiones del gobierno local.
- Representar y defender los intereses locales.

**d. Valores**

De igual manera según lo manifestado por el Sr. Víctor Manuel Aparicio, Secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca, en una conversación realizada el día 23 de Agosto de 2010, los valores que posee la Alcaldía son los siguientes:

**LEALTAD:** Es la práctica de asumir compromisos. Se vincula con la solidaridad, responsabilidad y con el trabajo en equipo.

**ÉTICA:** Frecuentemente asociada a la calidad de las estrategias, a las que debe estar estrechamente vinculada, este valor implica el compromiso con los intereses de los ciudadanos y ciudadanas.

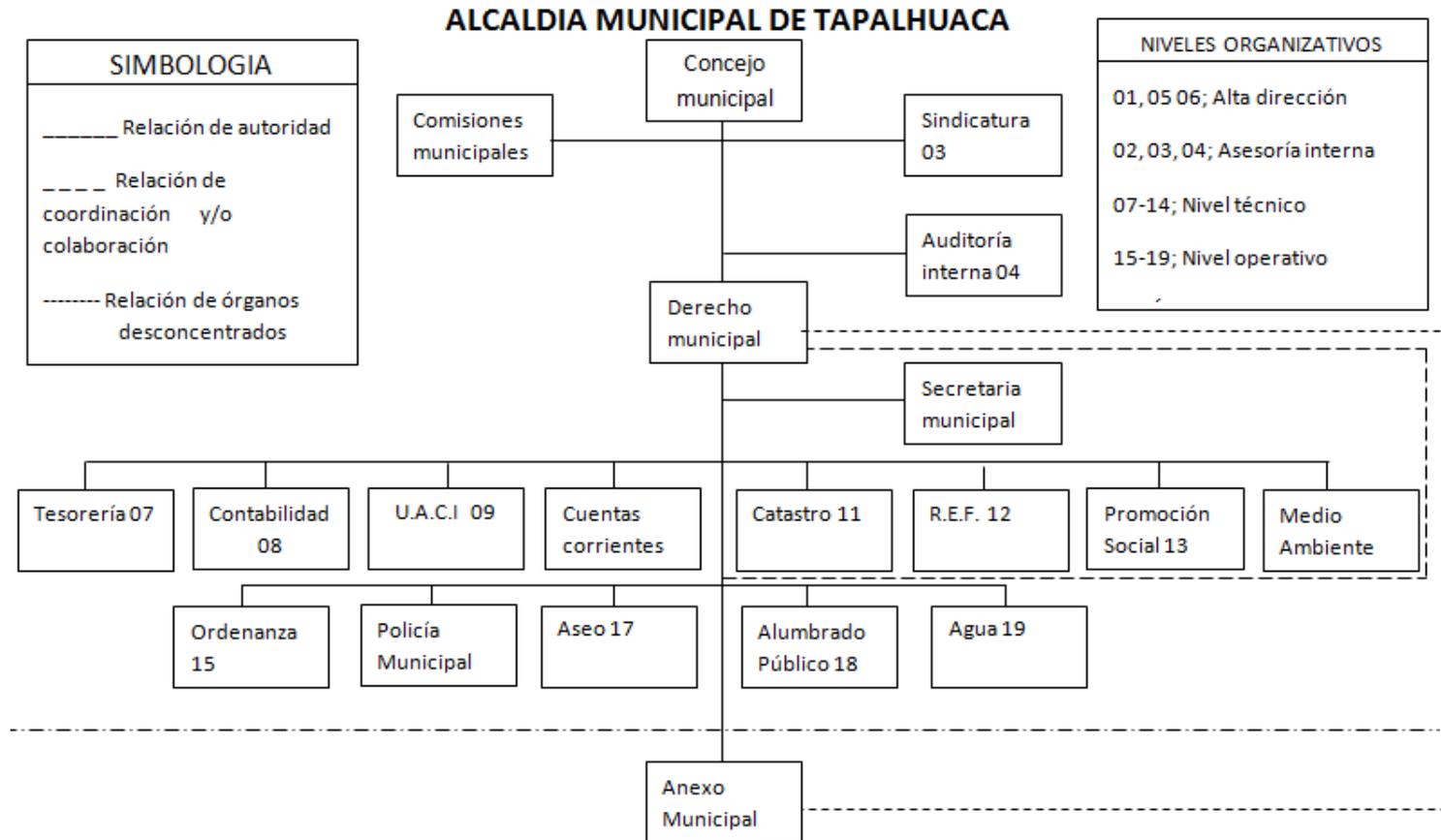
**HONESTIDAD:** La honestidad como valor en la municipalidad, se define como la rectitud evidenciada en las acciones. Transparencia y sinceridad en las relaciones con sus clientes, proveedores, empleados y directores.

**SOLIDARIDAD:** Entendida como el compromiso de adhesión a la causa de la organización y con el compromiso con los ciudadanos y ciudadanas.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Entendida como la complementariedad entre los grupos que interactúan en las organizaciones.

## 2. Estructura Organizativa

### a. Organigrama de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca



**Fuente:** Plan de Trabajo de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca en el periodo 2009 – 2012

**b. Descripción de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.**

Según el plan de trabajo de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca del periodo 2009 – 2012, la estructura organizativa cuenta con las siguientes unidades orgánicas: Concejo Municipal, Comisiones Municipales, Sindicatura, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Departamento de Registro de Estado Familiar, Catastro y Cuentas Corrientes, Promociones y medio ambiente.

A continuación se detalla una breve descripción de algunas de estas unidades orgánicas:

- **Concejo Municipal:**

Según el Artículo 24 del Código Municipal el Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores Suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario. Esta unidad constituye el nivel jerárquico más alto de alcaldía el cual establece las políticas de acción institucional y las metas de cada área de actividad de la administración municipal.

- **Sindicatura:**

Esta unidad es la encargada de llevar el control y supervisión legal de la gestión municipal, así como representar a los empleados ante las autoridades municipales en todo lo relacionado a sus puestos de trabajo.

- **Comisiones Municipales:**

Esta unidad es la encargada de ejercer el control administrativo de toda la alcaldía. De ella dependen jefes de departamentos y secciones.

Es el área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos de la Institución.

- **Catastro y Cuentas Corrientes:**  
Catastro es la encargada de las mediciones y aperturas de cuentas de los contribuyentes así como su respectivo registro. La cuenta corriente depura y actualiza el estatus de los contribuyentes, y busca recuperar la mora que estos posean.
- **Departamento de Contabilidad:**  
Es la unidad encargada de los registros de todos los ingresos y egresos que percibe la alcaldía, con el fin de prever si la partida presupuestal permite la participación de los diferentes proyectos.
- **Departamento de Tesorería:**  
Es la unidad encargada de recaudar y custodiar aquellos ingresos provenientes de los pagos realizados por los contribuyentes en concepto de impuesto, tasas y contribuciones municipales.
- **Unidad de Registro de Estado Familiar:**  
A esta unidad también se llama registro civil y es la encargada de procesar y/o extender todos los documentos relacionados con el registro de asentamientos tales como: nacimientos, defunción, marginación y matrimonio, entre otros.

### **c. Servicios que Ofrece la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca**

La Alcaldía Municipal de Tapalhuaca ofrece una gran variedad de servicios a todos sus habitantes, entre ellos se detallan los siguientes:

Extensión de certificación de documentos, tales como: partida de nacimiento, acta de matrimonio, partida de defunción, carnet de minoridad, solvencias municipales, cartas de venta, permisos para instalación de negocios, constancias o permiso para entierro, etc.

### 3. Disposición legal respecto a la evaluación del desempeño

#### a. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

A continuación se presenta los artículos relacionados con la evaluación del Desempeño y su Calificación, tomados de la ley de la carrera administrativa municipal.<sup>8</sup>

**Artículo 42.** El Desempeño Laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de municipalidad o entidades municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho periodo.

Específicamente en este artículo se establecen la obligatoriedad de evaluar el desempeño laboral de los empleados de carrera, con relación a los objetivos del puesto que se contienen precisamente en un Manual de Desempeño Laboral de los empleados públicos.

Para efectos de evaluación dice el artículo que deben tomarse en cuenta factores como objetivos medibles, que se puedan cuantificar y al mismo tiempo se puedan verificar, siendo el resultado una calificación a ponderar en un periodo determinado, normalmente un año.

#### **Evaluación del Desempeño como Instrumento de Gestión**

**Artículo 43.-** La Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;

---

<sup>8</sup> Ibíd., p. 9.

4. Evaluar procesos de selección, y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

El artículo establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la administración municipal que busca mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados municipales en el desempeño de su trabajo diario.

Pero también en los numerales del 1 al 5, el artículo 43 señala para qué sirve la evaluación y así establece que:

1. Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo pueden concedérseles estímulos individuales, como un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objetivo que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la municipalidad; entre otros estímulos.
2. La evaluación del personal de la municipalidad, pueden identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias, relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y ello llevar a decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.
3. El resultado de una evaluación aplicada al personal de la municipalidad también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo, o que comparta su experiencia exitosa con el resto de compañeros de trabajo que sirva el mismo tiempo a los intereses de la municipalidad.
4. También cuando se evalúa al personal de la municipalidad, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros para la comunidad laboral municipal.

5. Una evaluación puede llevar a la conclusión que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a esta conclusión debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho amonestaciones verbales y escritas, haber dado la oportunidad de capacitación, de estímulo entre otros, para que esta persona pueda ser retirada del puesto. Se ha de considerar que el retiro debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales establecidas en los procedimientos administrativos y/o judiciales regulados en la ley de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar**

**Artículo 44.** La Evaluación del Desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este periodo de Concejo Municipal o el Alcalde, o la máxima autoridad administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califique sus servicios en forma inmediata. Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **Notificación de la Calificación**

**Artículo 45.-** La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en ausencia de ambos a la máxima autoridad administrativa, que se revise la evaluación practicada. La

autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación según el caso.

#### **Adecuación de Manuales de Evaluación**

**Art. 46.-** Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

### **D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El ambiente al que están sometidos los trabajadores constituye un reto para las organizaciones, a fin de introducir condiciones que mejoren el entorno del ambiente laboral, para satisfacer las necesidades tanto individuales como institucionales.

Hoy en día las organizaciones buscan mejorar la productividad, para lo cual es importante que no pierdan de vista la satisfacción de las necesidades del recurso humano.

Es por tal motivo la importancia de fortalecer continuamente las condiciones del ambiente de las organizaciones.

#### **1. Definición de Clima Organizacional**

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral”.<sup>9</sup>

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

---

<sup>9</sup> Alexis Serrano, Administración de Personas (El Salvador: UCA Editores, 2007), p. 160.

“Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”.<sup>10</sup>

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.<sup>11</sup>

Los seres humanos están continuamente implicados con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las persona.<sup>12</sup>

## **2. Importancia del Clima Organizacional.**

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. De no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>10</sup>Goncalves, A. *Clima organizacional*. 16 de Noviembre de 2002. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacional/climaorganizacional.html>

<sup>11</sup>Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (México: Mc Graw- Hill, 2007), p. 58.

<sup>12</sup>Ibid., p. 59.

### **3. Objetivo del Clima Organizacional**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico – Ambiental), mejorando su desempeño, que contribuirá a brindar un mejor servicio a las personas. Por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecidos a los usuarios.

### **4. Políticas del Clima Organizacional.**

Los lineamientos generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional son:<sup>13</sup>

- ✓ Potenciar la participación del personal: es necesario que decidan los trabajadores de una empresa, en la evaluación del clima organizacional. De esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el que hacer laboral de una institución.
- ✓ Ser coherentes con la misión: La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.
- ✓ Decidir sobre la base de datos para incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados objetivos que se han obtenido en la evaluación realizada.
- ✓ Pasar siempre del buen deseo a la acción: Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán, sólo se crearán falsas expectativas; lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de la empresa.

---

<sup>13</sup> Urías, M. C. (2001) “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

## 5. Estrategias del Clima Organizacional.

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del clima organizacional son:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida: Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales: De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo: el clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.

Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad, constituye su clima; de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencia se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas y satisfacciones; basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

Así pues, el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo, mediante: el mejoramiento de la productividad de los empleados, el desarrollo, implantación y evaluación de ayuda al empleado, la identificación de los factores asociados a la motivación y satisfacción, el

desarrollo e implementación de programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, etc.

## **6. Características del Clima Organizacional**

Algunas de las características del clima organizacional son las siguientes:<sup>14</sup>

- a. Tiene cierto grado de permanencia en función de los valores, la visión, las políticas y los estilos de dirección que se practican.
- b. El Clima describe ciertas características objetivas observables; que son descritas por los miembros de la organización; los cuales lo hacen con una percepción de qué significan los hechos observados desde el punto de vista de cada empleado.

Esta percepción acertada o no, influye en las actitudes y el desempeño de las actividades de los empleados.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (Tipo de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Sistema de Comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

## **7. Elementos por evaluar del Clima Organizacional**<sup>15</sup>

### **a. Estructura Organizativa:**

La estructura de una organización se refiere a la manera como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos; la cual debe centrarse en seis elementos claves los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando,

---

<sup>14</sup> Urías, M. C. (2001) "Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

<sup>15</sup> Ortiz, M. R., Ponce, V. I., Rivera, O. M. (2003) Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el distrito n° 1 de la Alcaldía municipal de la ciudad de San Salvador. Trabajo de graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

extensión del tramo de control, centralización, descentralización y la formalización.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de ellos:

**Especialización del trabajo:** Se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo dentro de una organización (división del trabajo), y a la agrupación de ellas en actividades de trabajo.

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

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

**Extensión del tramo de control:** este elemento determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir en forma eficaz y eficiente.

**Centralización y descentralización:** de acuerdo a la centralización la toma de decisiones se concentra en un sólo punto en la organización; en cambio en la descentralización la toma de decisiones es delegada a empleados de un nivel más bajo.

**Formalización:** es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados, es decir que las cosas se hacen de manera uniforme.

**b. Valores, actitudes y aptitudes:**

Se evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

**c. Satisfacción con el puesto:**

En este elemento se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

**d. Relaciones Interpersonales:**

En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

**e. Prestaciones:**

Se evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados.

**f. Comunicación:**

En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

**g. Liderazgo:**

Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

**h. Infraestructura física:**

Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

**i. Proceso de Establecimiento de Objetivos:**

Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación y la participación.

#### **j. Proceso de Toma de Decisiones:**

El proceso de toma de decisiones se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en dónde se realiza y quiénes participan. Dentro de las clases de decisiones Herrera menciona las siguientes<sup>16</sup>:

- **Decisiones programadas**

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; el tipo de problemas que resuelve se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se les llama decisiones estructuradas. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

- **Decisiones no programadas**

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”.

#### **8. Proceso para la evaluación del clima organizacional**

La evaluación del clima organizacional es un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepción y motivaciones de los colaboradores hacia el trabajo y hacia la Institución en general. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas dentro de la institución.

---

<sup>16</sup> Herrera, A., Campos, V.D. Martínez, C. Y. (2010) Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la ciudad de Soyapango, departamento de san salvador. Trabajo de graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

## 1. Procedimiento

El proceso por el cual se evaluará los elementos del clima organizacional, debe guiarse por una serie de pasos, los cuales se describen a continuación:

PASO 1: Se determinan los elementos a evaluar, de acuerdo a las necesidades de la Institución.

PASO 2: Elaborar el cuestionario, este debe contar con una serie de preguntas diseñadas para cada elemento.

PASO 3: Se entrega un cuestionario a cada empleado.

PASO 4: Cada empleado deberá marcar para cada pregunta una alternativa del 4 al 1 de acuerdo a su criterio.

PASO 5: Multiplicar el resultado de respuesta obtenidas para cada opción por el número asignado a la alternativa correspondiente (4 al 1)

PASO 6: Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por elemento.

PASO 7: Se realizará un análisis por cada uno de los factores.

PASO 8: Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

PASO 9: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

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

**En donde:**

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

**4** = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

**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 la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización, dentro de la misma.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 20%
BAJO	20.1 – 40%
PROMEDIO	40.1 – 60%
DESTACADO	60.1 – 80%
ÓPTIMO	80.1 – 100%

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

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

DESTACADO	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.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

## 9. Administración del clima organizacional

En el clima organizacional es necesario abordar el proceso administrativo, por ser una forma sistemática de hacer las cosas; donde las personas coordinan sus aptitudes o habilidades personales para el desempeño de actividades, con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo que se relaciona de la siguiente manera:<sup>17</sup>

### a. Planeación

La planificación de recursos humanos es una herramienta que provee a la organización de su recurso más valioso, las personas. El poseer el capital humano calificado para las realizar las funciones dentro de la empresa les permite a las organizaciones cumplir las metas y objetivo fijados en la etapa de planificación del proceso administrativo.

La Planeación es la etapa en que se fijan los objetivos, metas, políticas, estrategias, normas y diseño de planes para lograr los propósitos de las organizaciones. Todos estos procesos ordenan de manera sistemática todo el que hacer de una organización; pero a su vez la manera como

<sup>17</sup> Alfaro J. L. (2007) "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. San Salvador, El Salvador.

están diseñados determinan la cultura de la organización y desarrolla el clima organizacional existente.

Desde otro punto de vista La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, hacia lo externo, es decir, si los empleados perciben un ambiente armonioso dentro de la organización, transmitirán amabilidad y espíritu de servicio a los usuarios de la institución. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

El gerente debe planear proyectos de clima organizacional que se adapten a las necesidades de la empresa, con el fin de mantener a las personas motivadas y salvar su integridad física ambiental en su lugar de trabajo, manteniendo lugares donde se puedan desarrollar excelentemente en su puesto de trabajo.

#### **b. Organización**

Es la etapa en la que se ordena y distribuye el trabajo, se fija la autoridad y los recursos para llevar a cabo todas las actividades de tal modo que se puedan alcanzar las metas; asimismo, la manera de cómo se desarrollan estos procesos son parte de la cultura en la organización que se perciben en el ambiente de trabajo, afectando de manera positiva o negativa el desempeño de las personas.

Uno de los activos más importantes de las instituciones es, sin duda, el capital humano. Cuidar, proteger y otorgar un clima favorable y propicio para que el personal se desempeñe eficientemente, se ha convertido en toda una necesidad para las compañías, que deben preocuparse de evitar roces y conflictos, que puedan incidir en el rendimiento de los empleados.

En el caso de que se quiera fomentar el compañerismo dentro de la institución, y se proponga invitar exclusivamente a los empleados, se recomienda preparar eventos que sean básicamente en equipos, como competencias al aire libre. Una manera de realizar competencias en equipo es desarrollar y organizar campeonatos deportivo (football, basketball, etc.) además de organizar grupos de teatro y los cursos de desarrollo humano, los cuales ayudan a manejar el estrés acumulado por el trabajo. Es importante considerar que estas actividades resulten interesantes para todos los asistentes y no sólo para unos pocos.

**c. Dirección**

Es una de las etapas importantes del proceso administrativo; porque en esta se hace la gestión de las personas en la organización y se desarrollan las relaciones interpersonales de sus miembros; elementos esenciales que determinan el clima organizacional.

Una vez planificada la forma en la que se llevará a cabo la evaluación del clima organizacional, se organizan las personas y los recursos que se utilizarán para poder implantar un sistema de evaluación.

Se debe comunicar a los empleados que se llevará a cabo la evaluación del clima organizacional y explicar los objetivos que se persiguen.

Es importante motivar al personal para que participen en la evaluación del clima y explicar el proceso que se llevará a cabo la implementación del sistema de evaluación.

Una vez realizada la evaluación del clima organizacional se deben crear planes de acción para mejorar los factores que se hayan encontrado deficientes.

#### **d. Control**

Es la etapa en la que se evalúa el rendimiento real con los objetivos fijados y se corrigen las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos.

Esta etapa en el clima se vuelve muy importante, ya que no solamente debe evaluarse los procesos y la manera como estos se desarrollan; sino también el clima organizacional y el comportamiento de los factores que hacen climas favorables y desfavorables en las organizaciones.

En el control se evalúa si se han alcanzado los objetivos que se fijaron en la planeación, de no haberlos alcanzado se deben hacer las correcciones necesarias para próximas evaluaciones del clima organizacional.

Se debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del clima organizacional para que en las próximas evaluaciones las áreas deficientes aparezcan con las respectivas mejoras.

#### **E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“El desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.<sup>18</sup>

Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a ser evaluado con los sistemas formales de evaluación del desempeño<sup>19</sup>. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre, y dio el surgimiento a muchas investigaciones con respecto a su potencialidad, eficiencia y productividad, las fuerzas que impulsan su energía a la acción y el ambiente.

---

<sup>18</sup> William B. Werther Jr., Davis Heith, Administración de Personas y Recursos Humanos (México: Mc Graw Hill, 1998), p. 312.

<sup>19</sup> Harold Koontz, Administración (México: Mc Graw Hill, 1990), p. 62

“La evaluación del desempeño es un proceso que permite juzgar y estimular las capacidades y limitaciones del recurso humano que labora en la empresa, lo cual permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el rendimiento del personal”.<sup>20</sup>

### **1. Origen de la Evaluación del Desempeño**

“La realización de la Evaluación del Desempeño, no es una práctica nueva en las empresas, desde el momento en que se emplea a una persona para la realización de una actividad, siempre se evalúa cómo ésta desempeña su trabajo”.<sup>21</sup>

En la edad media (476-1453) la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. El sistema se basaba en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden.

El buen desempeño dependía de la máquina y no de las personas, pero con el transcurso del tiempo no se logró alcanzar el nivel deseado de eficiencia y se estimó que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones.

Anteriormente el recurso humano no se valoraba como un elemento importante que contribuyera a alcanzar los objetivos de la organización, si no que eran considerados como apéndices de la maquinaria, pero es a partir de que las organizaciones ven la importancia del recurso humano establecen métodos orientados a evaluar el desempeño según la necesidad de la organización.

---

<sup>20</sup> ibid. p.62

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Op cit Ps. 354-355.

## 2. Conceptos de Evaluación del Desempeño

“Es un Sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo”.<sup>22</sup>

“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones”.<sup>23</sup>

Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc. “Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”<sup>24</sup>

“Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”<sup>25</sup>

Por lo tanto la evaluación del desempeño es “un medio que permite evaluar el comportamiento de los empleados, con el objeto de proponer medidas orientadas a mejorar el desempeño de estos. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora con la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa”.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Alexis Serrano. Op cit p. 231.

<sup>23</sup> Gary Dessler, Administración de personal. p. 329.

<sup>24</sup> Willian Werther, Administración de Personal (México: McGraw-Hill, 1999), p. 184.

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato. Op cit p. 357.

<sup>26</sup> *Ibíd.*, pp. 297-300.

### 3. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Su importancia radica en que le da al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, como por ejemplo:

- Decisiones de promoción, ascenso y transferencias.
- Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.
- Necesidades de capacitación.
- Errores en el diseño del puesto, etc.

Existen muchas razones para evaluar el desempeño de los empleados, entre las que se sobresalen están:<sup>27</sup>

- a. Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración y otros.
- b. Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
- c. La evaluación permite una retroalimentación respecto a su desempeño, dando la oportunidad de corregir deficiencia.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, por lo cual las empresas deben preocuparse por realizar este tipo de evaluación por el beneficio que trae, ya que por medio de ésta se miden las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que permitirá tomar decisiones enfocadas a mejorar el desempeño del personal.

### 4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

“Una evaluación del desempeño proporciona beneficios cuando es programada, coordinada y desarrollada; dichos beneficios inciden en el jefe, subordinado y en la organización”:<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Gary Desler. Op cit p. 329.

<sup>28</sup> Idalberto Chiavenato. Op cit p. 365.

**a. Beneficios para el jefe.**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**b. Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño.
- Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

**c. Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano ofreciendo oportunidades a los empleados no sólo de ascensos si no de progreso y desarrollo de personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Se considera que la evaluación del desempeño es un medio que le permite a la organización medir el potencial de su personal, dicho proceso algunas veces lo realizan los jefes o supervisores con el fin conocer las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que da la pauta para rectificar cualquier deficiencia del desempeño.

## 5. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

“Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización a los jefes y al trabajador. Entre éstos se encuentran”:<sup>29</sup>

### a. PARA LA ORGANIZACIÓN

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

### b. PARA LOS JEFES

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

### c. PARA EL TRABAJADOR

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

---

<sup>29</sup> Alexis Serrano. Op cit p. 231.

La evaluación del desempeño no es por sí mismo un fin si no un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios: La vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas ente supervisor y los subordinados, auto- perfeccionamiento del empleado, estímulo a la mayor productividad, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, etc.

## **6. Métodos de Evaluación del Desempeño<sup>30</sup>**

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, si no aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividad diversas. Existen varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y desventajas y relativa educación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Entre los métodos más conocidos se pueden mencionar:

### **a. Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

5. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

#### **b. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

1. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

2. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

3. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

#### **c. Otros métodos para la Evaluación del Desempeño**

**1. Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

**2. Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

**3. Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

**4. Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

**5. Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

**6. Evaluación 360°:** La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

## **7. Método de 360° feedback o evaluación de 360°**

Es uno de los métodos antes mencionados, el cual será desarrollado de manera más específica como herramienta para nuestra investigación:

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.<sup>31</sup>

Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

---

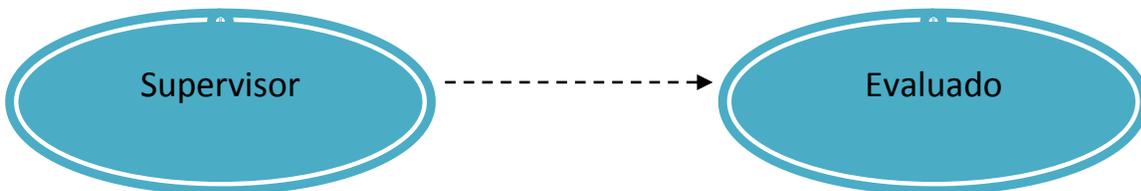
<sup>31</sup> Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360° (Argentina: Granica, 2005), p. 142.

Otra forma es a través del autodesarrollo, Alles (2005, p. 142) expresa que esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento.

La herramienta 360° propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobre califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

¿Cómo es el feedback habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación del empleado con su jefe directo. A esto denominaremos feedback tradicional (Figura 1).

**Figura 1.** Feedback tradicional en cualquier evaluación de desempeño.



Fuente: Martha Alicia Alles, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Granica, Argentina, 2005.

¿Qué es una evaluación de 360°? “Es un esquema simplificado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados”.<sup>32</sup> Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que se toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 142.

#### a. Proceso de evaluación de 360°

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°, el cual es el siguiente:<sup>33</sup>

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.

Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos.

- Diseño de la herramienta: Soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas.

Las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Revelamiento y procesamiento de los datos.
- Comunicación a los interesados de la evaluación de 360°
- Informes: Sólo al evaluado.

La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario o formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones<sup>34</sup>:

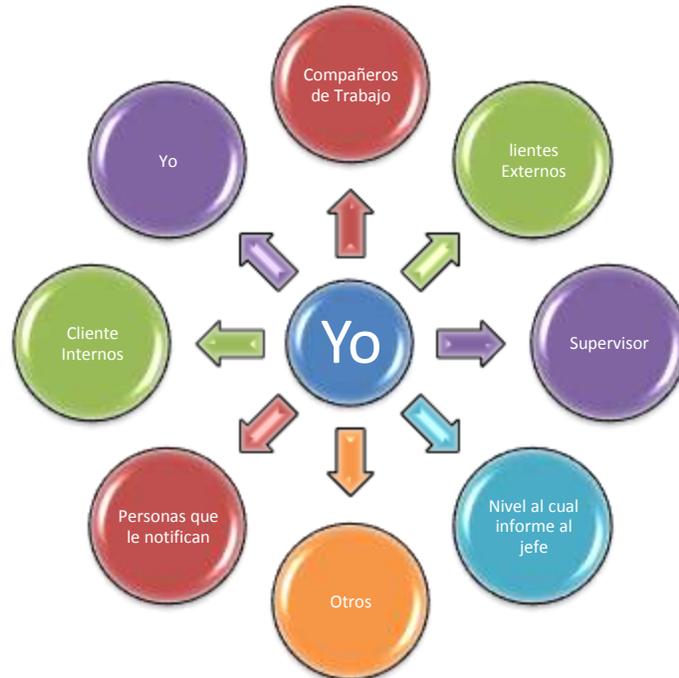
1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valorización se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

---

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 145

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 147.

**Figura 2.** Esquema explicativo sobre quiénes intervienen en un método 360°



Fuente: Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

Como surge claramente en el gráfico, una persona llamada “YO”, es evaluada por ocho sujetos diferentes:

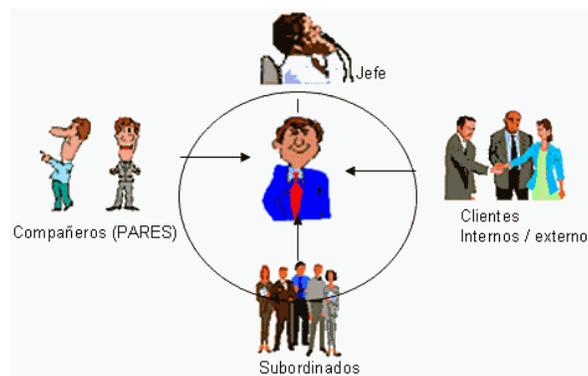
- El mismo (autoevaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo, pares de su posición.
- Su supervisor.
- El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe.
- Otras personas, por ejemplo proveedores.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez.

**b. 360° feedback considerando el equipo.**

La evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipo puede ser muy difícil o casi imposible determinar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.

360° feedback considerando el equipo.



Fuente: Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomsom Editores, México, 1999.

**c. ¿Quiénes participan como evaluadores?**

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como parte de estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta.

Dentro de los posibles evaluadores tenemos:

- ✓ **Clientes:** Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- ✓ **Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad.
- ✓ **Miembros del equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- ✓ **Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- ✓ **Managers:** les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- ✓ **El papel de la Empresa:** las empresas toman más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades.

#### d. Diagrama del proceso de evaluación de 360°

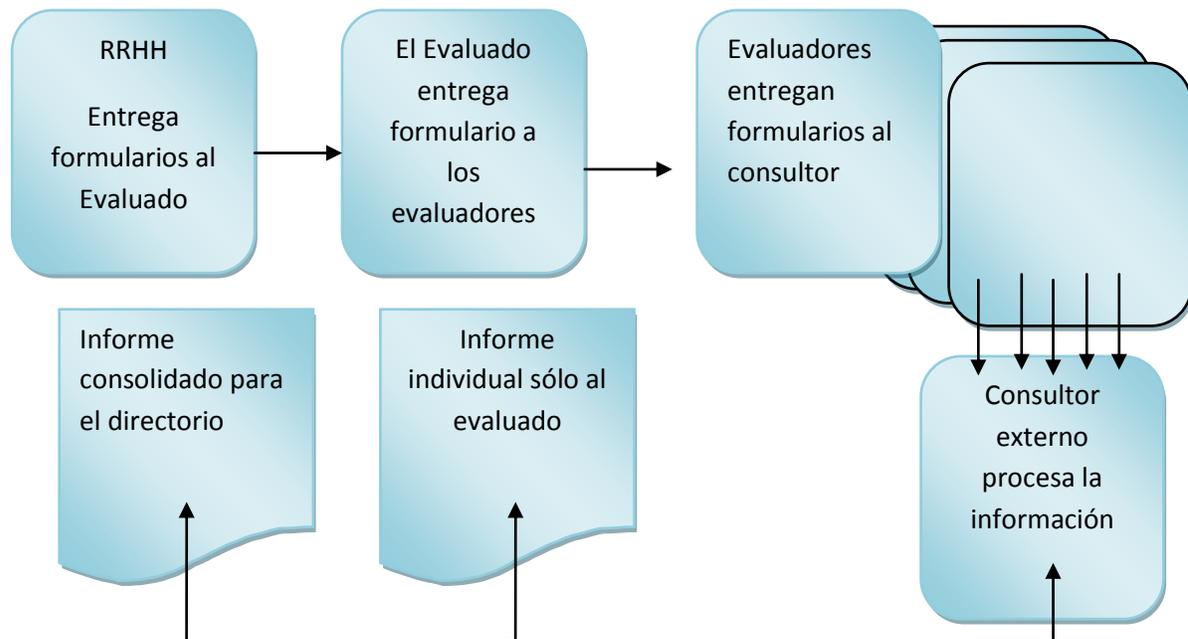
Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y sea real, y sea vista de esa manera.

Algunas sugerencias de detalles:

- ✓ Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- ✓ Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre debidamente sellado.

- ✓ El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que selecciono. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador.
- ✓ Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo. Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- ✓ El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o Feedback.

**Figura 4.** Diagrama de proceso de evaluación de 360°



Fuente: Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

**e. La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores**

Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o al menos dar los frutos esperados.

El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos:

- Las competencias, su apertura en grados, cómo se deben interpretar.
- El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

### **Seguimiento con los evaluados**

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y además los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de evaluación de 360°.

Desde el área de Recursos Humanos se puede instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de los esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- **Particulares:** Se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el auto desarrollo. Desde la intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se puede desarrollar las distintas competencias; lecturas sugeridas u otras actividades.

### **f. ¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de recursos humanos?**

La evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que más se relacionan con la estrategia, los planes de

sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

**Figura 5.** Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos.



Fuente: Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

#### **g. Procesamiento de las evaluaciones.**

Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° hay un consenso generado sobre los siguientes puntos:

1. Debe de ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial.

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las reciben y procesa el área de Recursos Humano de la empresa. Aun cuando el área tenga lo mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y confidencial.

El consultor externo debe tener prestigio profesional y representatividad, y debe ser un facilitador debido a las interacciones sociales entre varios individuos, puesto que en la mayoría de los casos deberá procesar información y dar devoluciones a personas de altos niveles ejecutivos. Por ello deberá tener un buen manejo de la herramienta y buen nivel cultural y relaciones con los demás, no por frivolidad, sino para un mejor desenvolvimiento en las reuniones.

Y por último, el consultor deberá inducir a que el evaluado analice su autoevaluación. No siempre las estimaciones están por sobre la realidad, aunque esto se verifica en muchos casos. Ayudar a reflexionar sobre esta cuestión puede ser un punto de partida para el desarrollo de las competencias.

#### **h. Los problemas más comunes y como solucionarlos.**

Si bien parece un tema demasiado obvio, es muy importante que en los formularios conste el nombre del evaluado.

El primer punto a tener en cuenta en la aplicación de una evaluación de 360° es que debe considerarse el primer año de práctica como si fuese una prueba piloto. Es tan fuerte el cambio cultural, que no es posible evaluar el resultado del proceso completo analizando solo los resultados del año inicial. La experiencia indica que las organizaciones necesitan varios años de funcionamiento para lograr un óptimo resultado. Por lo tanto, así debe analizarse y considerarse el primer año de aplicación.

## **ERRORES COMUNES**

- Los espacios en blanco tanto en ponderaciones de frecuencia como en el grado de las competencias, ya que esto si incide en el resultado final
- Protegidas por el anonimato, las personas pueden evaluar incorrectamente para desacreditar el sistema. Este mismo anonimato permite la franqueza de las personas comprometidas con su gestión.
- El esfuerzo realizado tanto en entrenamiento como en la preparación de los ejemplos, de gran ayuda para la confección de las evaluaciones pareciera que nunca es suficiente. La implementación de sistemas que se basan en opiniones anónimas como el caso de las evaluaciones 360° en cuestión, pueden tener dos efectos, contrarios e igualmente probables, positivos; las personas pueden expresarse libremente. Negativo; si algunas personas desean por una u otra razón sabotear un sistema.

### **i. Presentación de informes**

**A cada evaluado:** un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que le será entregado en mano.

**Informe:** Se presenta un informe consolidado que complementa un análisis de la evaluación y entregárselo al comité evaluador.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

**A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Un sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño es de gran importancia para las organizaciones; debido a que permite conocer el ambiente que se crea y se vive en el interior de las organizaciones, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de realizar capacitaciones, detecta errores en el diseño y descripción de puestos y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al trabajador en el desempeño del cargo. Uno de los aspectos más importantes de un sistema de evaluación del desempeño es la retroalimentación que obtiene un empleado en este proceso, ya que se genera retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Entonces la importancia de hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del clima organizacional y del desempeño en la alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca, radica en detectar las debilidades que contiene su estructura organizativa, proporcionar soluciones esos problemas y reforzar las fortalezas que contenga dicha estructura, para de esa manera lograr un mejor clima laboral en las instalaciones y un mejor rendimiento de sus colaboradores.

Se realizó la investigación con el propósito de conocer las condiciones físico-ambientales, necesidades y expectativas del personal que labora en ella; ya que son aspectos muy importantes para garantizar que exista un clima organizacional favorable para el recurso humano, y que a su vez se vea reflejado en el desempeño que a diario realizan, es decir en el servicio que se presta al usuario. La información recopilada servirá para realizar una propuesta de un sistema de clima organizacional y de

desempeño, adecuado para el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

## **B. ALCANCES Y LIMITANTES.**

### **1. ALCANCES.**

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, para la realización del trabajo de investigación sobre un “Sistema de Evaluación del Clima Organizacional y Desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca”, el cual fue orientado al todo el personal, conformado por 19 personas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **2. LIMITANTES.**

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están: falta de colaboración por algunas personas para contestar el cuestionario, pues en esos momentos estaban realizando otras actividades en su horario de trabajo, al momento de proporcionar los formularios muchas personas no se encontraban dentro de las instalaciones por motivos de trabajos de campo y se tuvo que esperar al personal pendiente de evaluar hasta su regreso a las instalaciones.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **10. Objetivos.**

#### **a. Objetivo General**

- Elaborar un diagnóstico que permita evaluar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, analizando todos aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados.

#### b. Objetivos Específicos

- Obtener información acerca del clima organizacional que existe en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca; para elaborar un diagnóstico de la situación actual.
- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los empleados de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca en cuanto a la percepción del Clima Organizacional y al desempeño en los puestos de trabajo.
- Evaluar el ambiente laboral y su incidencia en la eficiencia, eficacia y productividad de los empleados; así como las actitudes, valores, habilidades y destrezas que los mismos poseen dentro de la institución.

### **11. Método de investigación.**

El método que se utilizó en la investigación fue el método científico ya que proporcionó información y datos precisos y de confianza, además es una interpretación imparcial de los hechos.

El método que se utilizó en el desarrollo de la investigación de una manera más específica, se desglosa de la siguiente manera:

#### **a. Análisis**

Se aplicó éste método, porque facilitó la determinación de las relaciones y dependencias de los elementos que están incidiendo en el clima organizacional y desempeño de la entidad objeto de estudio, identificando y estudiando a la vez cada uno de los factores en su entorno.

#### **b. Síntesis.**

Con éste método se pudo detectar los factores que están incidiendo tanto positiva como negativamente en el rendimiento de los empleados para llegar a lo concreto y generalizar e integrar las áreas de coordinación con el entorno organizacional.

**c. Deducción.**

La aplicación de este método permitió pasar de afirmaciones generales a hechos particulares, tomando de base el marco teórico; ya que la acumulación de conocimientos anteriores facilita explicar los hechos o problemas en estudio.

**12. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó es el método descriptivo, ya que “este método lo que pretende es dar un panorama o visión más detallada de los hechos, magnitud y profundidad del tema”.

**13. Fuentes de información.**

Se utilizó la siguiente fuente de información para la recolección de datos:

**a. Fuente primaria.**

Se refiere a la investigación de campo, fuentes que directamente proporcionaron información relevante de primera mano sobre la evaluación del clima organizacional y desempeño, brindada por los empleados de la institución a través de encuestas y entrevistas distribuidas en las diferentes áreas de la institución.

**14. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas que se utilizaron para la realización de esta investigación fueron las siguientes:

**a. La entrevista.**

Se utilizó con el propósito de obtener información de la situación actual de la Alcaldía y fue dirigida oportuna y específicamente al Alcalde Municipal y al Señor Secretario de la Villa de Tapalhuaca.

**b. La encuesta.**

Se realizó para obtener información oportuna y precisa sobre el clima organizacional y desempeño que se desarrolla en la institución; la cual fue dirigida a todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**c. Observación Directa.**

Se utilizó el método de la observación directa para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró recolectar en el cuestionario.

**15. Instrumentos utilizados para la recolección de información.**

Para llevar a cabo la recolección de información, se utilizaron los siguientes instrumentos:

**a. El cuestionario.**

Se elaboró un formulario de preguntas cerradas el cual ayudó a obtener información del problema en estudio. (Ver anexo N° 1)

**b. Guía de entrevista.**

Esta fue dirigida al Alcalde Municipal y al Señor Secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca; la cual proyectó datos que beneficiaron el diagnóstico de la situación actual de la investigación. (Ver anexo N° 2)

**16. Determinación del universo.**

El Universo de la investigación estará compuesta por los 27 empleados que actualmente laboran en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, Departamento de La Paz, pero como base de estudio se tomaron 19, ya que 7 empleados pertenecen al concejo municipal y llegan a la Alcaldía una vez a la semana teniendo funciones que no se les puede evaluar por ser empleados que solamente toman decisiones; y una persona que es el auditor interno solo llega una vez por semana, la cual no aplica a nuestro objeto de estudio, según los datos proporcionados por el Señor Secretario Víctor Manuel Aparicio.

**17. Determinación de la muestra.**

En vista de que la población está compuesta por los 19 empleados de la Alcaldía y por ser una población pequeña se aplicará un censo sobre el total de la población; es decir que el universo será igual a la muestra de la investigación.

La nómina de empleados Municipales, permanentes, eventuales y por servicio profesionales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, son los siguientes:

**Nomina de Empleados Permanentes, Pagados del 25% del Fondo para el  
Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)**

<b>Nº</b>	<b>Nombre del Empleado/a</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Jose Nelson Quezada Echeverria	Alcalde Municipal.
<b>2</b>	Hugo Alexander Dueñas Pérez	Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Internas (UACI)
<b>3</b>	Lidia Noemi Rógel	Jefe de Cuentas. Corrientes.
<b>4</b>	Glenda Esmeralda Morales Fabian	Jefe de Registro Estado Familiar (R.E.F.)
<b>5</b>	Alicia Herminia Cisneros	Jefe de Catastro
<b>6</b>	Jose Atilio Nataren Gonzales	Ordenanza
	<b><i>Nomina de Empleados Eventuales, Pagados del 25% FODES</i></b>	
<b>Nº</b>	<b>Nombre del Empleado/a</b>	<b>Cargo</b>
<b>7</b>	Victor Manuel Aparicio Alvarez	Secretario Municipal
<b>8</b>	Maria Julia Santana Martínez	Tesorera Municipal.
<b>9</b>	Roberto Carlos Alvarenga Sanchez	Contador Municipal.
<b>10</b>	Jesús Hernandez	Motorista de Recolector de Basura.
<b>11</b>	Santos Cristobal Velazco Ayala	Ayudante de Recolector de Basura.
<b>12</b>	Andres Natanael Quinteros Lopez	Motorista Ambiente Municipal.
<b>13</b>	Nanci Carolina Méndez de Rivera	Promoción Social
<b>14</b>	Yanira Elizabeth Vasquez Zamora	Unidad de la Mujer
<b>15</b>	Abraham Isaac Sosa Flores	Auxiliar de Contabilidad
<b>16</b>	Mario René Echeverria Leíva	Auxiliar de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Internas (UACI)
	<b><i>Nomina de Empleados Eventuales, Pagados de Fondos Propios</i></b>	
<b>Nº</b>	<b>Nombre del Empleado</b>	<b>Cargo</b>
<b>17</b>	Eric Edenilson Torres Jacinto	Distribuidor de Agua
<b>18</b>	Walter Odir Aguilar Gallegos	Policía Municipal.

	<b><i>Nomina de Empleados Eventuales Contratados por Servicios Profesionales, Pagados del 25% FODES</i></b>	
<b>Nº</b>	<b>Nombre del Empleado</b>	<b>Cargo</b>
<b>19</b>	Rafael Humberto Chorro Martinez	Unidad Medio Ambiente

### **18. Tabulación e interpretación de los datos.**

Para la recopilación de la información se utilizaron encuestas, entrevistas y la observación directa, la cual fue procesada en cuadros tabulares simples para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en la investigación, tomando como base la frecuencia absoluta y frecuencia relativa porcentual para la interpretación de cada una de las alternativas contestadas por el personal encuestado (Ver anexo N° 7).

La tabulación e interpretación de los datos obtenidos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño que existe actualmente en esta institución y desarrollar un sistema que contribuya no solo a mejorar el ambiente laboral sino también a la mejora del desempeño laboral y aumento de la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios que facilita la Alcaldía.

## **D. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **3. Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca.**

#### **k. Estructura organizativa.**

En la municipalidad no evalúan de forma estructurada el clima organizacional según lo reflejado en la información que se obtuvo a través de la encuesta dirigida al personal de la Alcaldía. El 53% de los encuestados expresaron que sí se evalúa el clima organizacional mientras que el 47% expresó que no se evalúa el clima organizacional. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 1).

La importancia de la evaluación del clima organizacional es contar con recurso humano calificado y motivado, sin ello es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la institución.

En empleados no es de su conocimiento la evaluación del clima organizacional, debido a que las evaluaciones se han realizado de una forma ocasional y sin usar un instrumento adecuado (Ver anexo 9, entrevista realizada al Sr. Alcalde José Nelson Quezada, respecto al clima organizacional pregunta 1); por lo que los empleados no identifican quién es el encargado de realizar la evaluación del clima organizacional, el 44% mencionó que el Alcalde es quien evalúa el clima, el 45% que el alcalde y el concejo municipal y el 12% que el concejo municipal es quien hace la evaluación. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 2).

Debido a que la evaluación del clima organizacional en la alcaldía de Tapalhuaca no se ha realizado de forma estructurada los empleados no conocen de manera exacta cada cuánto tiempo realizan la evaluación. El 78% dice que la evaluación se realiza cada trimestre mientras que el 22% dice que cada seis meses. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 3).

Los expertos en temas del clima organizacional recomiendan que se realicen evaluaciones por lo menos una vez al año.

Según los datos reflejados a través de la encuesta, el 76% de los empleados conoce y se identifica con la misión de la alcaldía. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 4). De igual manera el 76% de los empleados dice conocer y proyectarse con la visión de la alcaldía. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 5).

El conocer e identificarse con la visión y misión de la institución hace que los trabajadores busquen lograr los objetivos que la institución se propone.

El 88% de los empleados de la alcaldía conocen y se sienten un compromiso por alcanzar los objetivos de la institución al igual que conocen las actividades

que deben realizar en su trabajo. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 6 y 7).

En cuanto a los niveles jerárquicos según el organigrama de la alcaldía son 4 y estos son conocidos y entendidos con claridad por el 88% de los empleados. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 8).

Según la entrevista dirigida al alcalde municipal Lic. José Nelson Quezada, nos comento que el clima organizacional en la institución, lo evalúan algunas veces (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 1), además los que evalúan el clima organizacional en la Alcaldía son el Alcalde junto al concejo Municipal (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 2), por otra parte cuando evalúan el clima organizacional en la institución lo hacen al existir reuniones, no realizando estas evaluaciones de manera formal, periódica y constante sino cuando el Alcalde y concejo Municipal consideran convenientes (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 3).

En lo reflejado en la entrevista las altas jefaturas de la alcaldía toman en cuenta las opiniones de los empleados referente a la forma de realizar las tareas encomendadas eficientemente (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 5), por consiguiente el Alcalde Municipal opino que los empleados conocen las tareas a realizar en la institución ya que se les brinda la suficiente asesoría para la realización de dichas tareas encomendadas (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 6).

En la entrevista dirigida al Secretario Municipal, Víctor Manuel Aparicio nos comento al igual que el Alcalde Municipal el clima organizacional en la institución lo evalúan algunas veces (ver anexo 10, entrevista relacionada con

el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 1), además en cuanto si toman en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones nos comento que si las toman en cuenta y además apoyan algunas ideas (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 5).

#### **I. Valores, Actitudes y Aptitudes.**

En el siguiente elemento se encontrara valores, actitudes y aptitudes globales de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho en el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo. De lo contrario si muestra una actitud negativa afectará su desempeño y el de sus compañeros de trabajo. De acuerdo a lo determinado en el diagnostico se determino lo siguiente:

El 88% de los empleados se siente orgulloso de pertenecer a la institución, además el 70% expresa que el jefe fomenta la práctica de valores (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 10 y 11).

En cuanto a la colaboración que se brindan entre los compañeros cuando requieren ayuda, el 82% dice brindar esa colaboración, el 12% casi siempre y el 6% algunas veces (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 12).

El 82% de los empleados dicen solucionar los conflictos laborales de manera respetuosa y el 18% dicen algunas veces resolverlos de manera respetuosa (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 13).

El 59% de los empleados realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación, el 29% casi siempre lo realiza de esta manera y el 12% no lo realiza en un ambiente de cooperación (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 14).

En la entrevista que se le realizó al Alcalde Municipal referente a este componente considera que los empleados se identifican con la filosofía de la Institución pero no totalmente (ver anexo 9, entrevista relacionada con el

clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 7), referente a si la Alcaldía fomenta el trabajo en equipo el Alcalde Municipal nos comentó que en muchas ocasiones si pero que a veces existen diferencias en el personal que impiden que se desarrolle el trabajo en equipo y de manera eficiente (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 8), además la clase de incentivos motivacionales que brindan en la Alcaldía cuando los empleados hacen correctamente su trabajo consiste en felicitarlos en público (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 9).

En cuanto a las actividades de convivencia que realiza actualmente la alcaldía resalta las reuniones del empleado municipal (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 10)

En la entrevista que se le realizo al Secretario Municipal comento que los empleados están comprometidos con la misión y visión de la Institución (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 7), se trabaja en equipo en la institución (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 8) y se felicita y reconoce el esfuerzo que hace cada empleado en la institución (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 9)

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

Con respecto a este elemento del clima organizacional el 71% de los empleados se siente satisfecho con su trayectoria laboral en la institución y un 29% casi siempre se siente satisfecho (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 15). Además el 94% de los empelados se sienten orgullosos de pertenecer a ella, el 71% se siente integrado en la alcaldía, el

18% casi siempre se siente integrado y el 12% alguna vez (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 16 y 17).

El 65% de los empleados consideran la institución como algo propio, 29% no la consideran así y el 6% algunas veces la considera como propio (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 18).

El 76% dice que puede ascender a un mejor puesto de trabajo dentro de la institución, 12% algunas veces y otro 12% dice no poder ascender a un mejor puesto de trabajo (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 19).

El 88% de los empleados dice que su puesto de trabajo está relacionado con su experiencia laboral y el 12% casi siempre.

Según información que proporcionó el alcalde Municipal en la entrevista con respecto a este componente, considera que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 11), pero que no existe mucha oportunidad para hacer carrera en la Institución debido a que la Institución es pequeña y en está en desarrollo local (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 12). En la entrevista que se le realizó al Secretario Municipal, éste comentó que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar ya que posee lo necesario en las instalaciones, además en la Villa de Tapalhuaca no hay delincuencia (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 11) y se puede hacer carrera profesional en la alcaldía pero a largo plazo (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 12).

#### **n. Relaciones interpersonales**

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así como también el

respeto y confianza que hay entre los mismos, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores.

En cuanto a este elemento el 88% de los empleados dice llevarse bien con los compañeros y el 93% expresa que no existe rivalidad entre ellos. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 21 y 22).

Con respecto a la ayuda que reciben de los compañeros cuando tienen exceso de trabajo, el 44% de los empleados expresó que si recibe ayuda, el 24% casi siempre al igual que otro 24% algunas veces y el 12% no reciben ayuda. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 23).

En la institución la mayoría de compañeros de trabajo (el 88% del total de los empleados encuestados) expresaron que se respetan mutuamente, el 59% expresó que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre ellos propicia que se traten con respeto; a pesar que un 24% opinan que algunas veces se propicia el respeto y un 12% dice que no propicia el respeto. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 24 y 25).

La empatía que existe entre los compañeros de trabajo de la alcaldía no es regular ya que el 47% de los empleados dicen que cuando tienen problemas laborales sienten que sus compañeros no tratan de ponerse en su lugar para ayudarlo. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 26).

En la entrevista que se le hizo al alcalde municipal con preguntas relacionadas a este componente, considera que existe confianza mutua entre jefatura y colaboradores (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 13), sin embargo ha observado que algunas veces no existe respeto mutuo entre los mismos colaboradores (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 14); de igual forma nos comentó el señor secretario municipal en las entrevistas, solo que este ultimo añadió que el irrespeto que se observa en la alcaldía es por la excesiva confianza que existe en algunos compañeros (ver

anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 14).

**o. Prestaciones.**

Este elemento es fundamental dentro de cualquier institución, ya que contribuyen a que los empleados se interesen y pongan más empeño al momento de realizar las actividades asignadas. De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de este elemento se observó lo siguiente:

El 76% de los empleados dice que su trabajo no está bien remunerado, solo un 18% se siente satisfecho con su salario y un 6% algunas veces se siente satisfecho. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 27).

El 65% no cree que su sueldo este en relación con el presupuesto que recibe la institución y un 24% cree que si esta en relación. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 28).

En cuanto al pago del salario el 76% dice recibirlo en tiempo oportuno, el 6% casi siempre lo recibe oportunamente, el 12% algunas veces y otro 6% no lo recibe de manera oportuna. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 29). Cuando se presentan problemas con el pago del salario el 47% de los empleados dice que no resultan fáciles de resolver mientras que el 41% expresa que si (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 30).

Los empleados de la alcaldía se sienten satisfechos con los beneficios que reciben de la alcaldía y sienten que tienen estabilidad laboral (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 31 y 32).

El 47% de los empleados dice que es posible una promoción laboral en base a resultados, el 35% dice que no es posible, el 12% algunas veces y el 6% casi siempre es posible. (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 33).

Con respecto a este componente y refiriéndonos a la entrevista que se le realizo al alcalde, éste comentó muy aseguradamente que el salario que reciben los empleados municipales no está bien remunerado (ver anexo 9,

entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 15), pero que a pesar de que los salarios son bajos las prestaciones laborales que reciben los empleados son las justas (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 16).

Haciendo mención a lo que opinó en la entrevista el Secretario Municipal referente a este componente acierta con los comentarios que hizo el Alcalde Municipal (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 15 y 16).

**p. Comunicación.**

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

El 70% de los empleados dice que existe buena comunicación con su jefe, el 12% dice que casi siempre, otro 12% dice que algunas veces y un 6% dice que no existe buena comunicación con su jefe (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 34).

En cuanto a la manera en que fluye la comunicación un 53% dice que fluye de manera rápida y clara, 29% dice que casi siempre, 12% que algunas veces y 6% dice que no fluye de manera rápida y clara (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 35).

Los cambios que ocurren en la institución deben comunicarse de mejor manera según lo expresado por los empleados de la alcaldía ya que solo un 47% opinan que los cambios se comunican oportunamente (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 36).

La mayoría de los empleados acostumbra a comunicarle las ideas y sugerencias a su jefe, en cuanto a la comunicación de la información que los empleados necesitan para realizar su trabajo solo un 24% expreso que le es comunicada en tiempo oportuno, un 59% dice que casi siempre, 12% algunas

veces y el 6% que no le es comunicada en tiempo oportuno (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 37 y 38).

Los logros alcanzados se comunican a los empleados pero no siempre en el tiempo oportuno y cuando los empleados no están de acuerdo con alguna situación laboral la mayoría da su opinión (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas 39 y 40).

Refiriéndonos a la entrevista que se le realizó al Alcalde Municipal, Lic. José Nelson Quezada nos dijo que por costumbre y regla general se comunica de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados a todos los empleados en reuniones planificadas con anticipación (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 17). Los líderes de la Alcaldía toman en cuenta las ideas o sugerencias para realizar mejor el trabajo en equipo y solucionar inconvenientes pero muchos empleados no hacen las respectivas sugerencias aun sabiendo la solución (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 18).

El secretario Municipal Prof. Víctor Manuel Aparicio nos comentó referente a este componente que la información en la alcaldía fluye rápidamente por ser una institución pequeña (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 19).

**q. Liderazgo.**

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

Los jefes dan órdenes y sugerencias y casi siempre participan y se involucran en el campo de trabajo, corrigen los errores en privado y dan a conocer los

logros en público; casi siempre valoran las habilidades y destrezas que los empleados desarrollan en el trabajo. El liderazgo que los jefes han logrado posicionar hace que los empleados realicen los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de los jefes (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas de 40 - 44).

El alcalde Municipal en la entrevista que se le realizó nos comento que cuando los colaboradores cometen errores, les llaman la atención de forma privada (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 20) y que los logros de los empleados los comunican en público con el fin de que se sus colaboradores se sientan orgullos de sí mismos(ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 21); además en las actividades de coordinación por parte de los líderes de la Institución existe confianza y respeto para realizar las tareas encomendadas (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 22)

El secretario Municipal coincide con los planteamientos que hizo el Alcalde municipal y aseguro que cuando los colaboradores cometen errores, estos los corrigen de forma privada (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 19) y los logros que tienen los empleados los dan a conocer de manera pública (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 20).

**r. Infraestructura Física.**

Las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten al ejecutar sus actividades; son aspectos

primordiales para lograr las metas que la institución ha definido, El resultado fue el siguiente:

El espacio físico que poseen los empleados para desarrollar su trabajo no les permite del todo desarrollar cómodamente las actividades, en cuanto a la iluminación del área de trabajo la mayoría opina que sí es la adecuada aunque un 24% de los empleados opinaron que no es la adecuada para la ejecución de las tareas. 47% de los empleados dice que la ventilación en el área de trabajo, es la adecuada para realización de las tareas, 41% opinó que casi siempre y un 12% algunas veces (Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, pregunta 45).

No todos los empleados se sienten satisfechos con el orden y el aseo en las diferentes áreas de la alcaldía, no hay un lugar adecuado en las instalaciones de la institución para que los empleados puedan ingerir sus alimentos.

Para la mayoría de los empleados la ubicación de la alcaldía es la adecuada ya que no les ocasiona retrasos en su hora de entrada establecida.

(Ver anexo 7, respecto al clima organizacional, preguntas de 45-50).

Según comentarios del alcalde municipal en la entrevista dirigida opina que las herramientas y equipos que se utilizan en la alcaldía no reciben el mantenimiento adecuado pero sin embargo suple las principales necesidades en apoyo a cuestiones laborales (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 23); además considera que la limpieza, iluminación y ventilación de la alcaldía no es la óptima pero hacen lo necesario y al alcance para cumplir con lo adecuado (ver anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 24).

La alcaldía no cuenta con un lugar adecuado para consumir alimentos en hora de almuerzo y lo atribuye al poco espacio físico que posee la Institución (Ver

anexo 9, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 25).

El secretario Municipal considera que es conveniente para la institución el crear un sistema de Evaluación del Clima Organizacional el cual les servirá como soporte para realizar posteriores estudios al interior de la institución (ver anexo 10, entrevista relacionada con el clima organizacional dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 25).

Se aplicó la fórmula para calcular el grado del clima organizacional en la institución (Ver anexo 13), se obtuvo un estado Destacado ya que el porcentaje fue de 80%.

#### **s. Conclusiones.**

Después de haber realizado el diagnóstico sobre la situación actual referente a la evaluación del clima organizacional de los empleados de la alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca, departamento de la Paz; se puede concluir lo siguiente:

1. Se determinó que en la institución no evalúan formalmente el clima organizacional ya que no poseen una herramienta administrativa para evaluarlo.
2. La mayoría de los empleados de la alcaldía se identifican con la institución ya que conocen la visión, misión y objetivos. Se sienten integrados y orgullosos de pertenecer a la alcaldía, lo que implica que hay un compromiso formal para dar un mejor servicio a los usuarios.
3. No existe una unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía o Comisión Administrativa, que se encargue de las tareas administrativas y de implementar evaluaciones del clima organizacional formalmente.
4. Algunos empleados están insatisfechos en su puesto de trabajo ya que no se les reconoce la labor; además se sienten descontentos en lo referente a

la compensación salarial ya que no llena las expectativas en cuanto a sus habilidades, experiencia y el aporte laboral.

5. No todos los empleados sienten estabilidad laboral en su trabajo y consideran que no tienen posibilidades de una promoción laboral basada en resultados.
6. Para la mayoría de empleados existe confianza y respeto entre jefe y empleado lo cual no solo busca orientar los esfuerzos en alcanzar los objetivos sino también valora a sus colaboradores como parte importante de la institución.
7. El estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía es el democrático debido a que busca que los objetivos sean compartidos, no una barrera infranqueable entre él y sus subordinados.
8. Para algunos empleados cuando se realizan actividades importantes entre los distintos grupos de la institución se generan conflictos, ya que no logran coordinar y unificar interés, por lo tanto no se realiza bien el trabajo en equipo. Además existe falta de cooperación y apatía cuando un compañero tiene saturación de trabajo.
9. En la Alcaldía no realizan capacitaciones para todo el personal
10. no existe un buzón de sugerencias en la cual los empleados puedan expresar por medio de una carta sus puntos de vistas, quejas y comentarios referentes a cuestiones laborales internas.
11. No se realizan asambleas generales mensuales donde se informe a los empleados la situación financiera de la institución y otras actividades relevantes.
12. La comunicación no siempre es clara y no siempre se les informan los cambios a los trabajadores de manera oportuna.
13. El espacio físico de la institución es bastante reducido, es por eso que la mayoría de empleados se sienten inconformes en su área de trabajo.

14. La alcaldía no cuenta con un lugar donde el personal pueda gozar de esparcimiento y consumir sus alimentos cómodamente.
15. El clima organizacional tiene grado destacado, es decir que en general se encuentra en buenas condiciones y el nivel de insatisfacción es bajo (Ver anexo 13).

**t. Recomendaciones.**

1. Implementar un sistema de evaluación del clima organizacional para fortalecer los elementos que se encuentren deficientes en la alcaldía.
2. Colocar afiches de la misión, visión y valores de la institución en un lugar visible.
3. Es necesario que los cambios de procesos o tareas se informen por escrito con anticipación para todo el personal esté enterado.
4. Crear una Unidad Administrativa que se encargue de las evaluaciones del clima organizacional con la herramienta administrativa formal.
5. Es necesario de creación de un instrumento de escala salarial en el que dependiendo la exigencia del puesto de trabajo, así sea la remuneración que se reciba, eso incluyendo todas las escalas jerárquicas de la institución.
6. Se recomienda que la alcaldía adquiera un mueble de exhibición de trofeos y reconocimientos con el fin que los empleados exhiban sus logros.
7. Se sugiere realicen rotaciones de personal en ciertos puestos de trabajo para que los empleados tengan conocimiento de diferentes actividades y puedan ayudar a los compañeros cuando haya saturación de trabajo.
8. Realizar capacitaciones periódicas en la alcaldía y apoyarse con estudiantes de la Universidad de El Salvador en servicio social de la facultad de Ciencias económicas, de la carrera de Licenciatura en administración de empresas para que impartan las capacitaciones.

9. se recomienda que la alcaldía adquiera un buzón de sugerencias para que los empleados puedan expresar sus puntos de vistas, quejas y comentarios referentes a cuestiones laborales.
10. Se recomienda realizar asambleas generales mensuales, invitando con una semana de anticipación por medio de una carta dirigida a todo el personal, con el fin de exponer presupuestos y estados financieros por medio de diapositivas u otros medios con el objetivo de dar a conocer la situación financiera actual que afronta la institución.
11. ordenar y ampliar algunos cubículos dentro de la alcaldía para que los empleados tengan más espacio físico para desarrollar el trabajo.
12. crear un espacio físico en las mismas instalaciones o fuera pero en cercanías de la institución para que los empleados municipales puedan disfrutar de sus alimentos a la hora del almuerzo.

#### **4. Evaluación del Desempeño de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca.**

##### **m. Análisis general de datos de identificación**

El personal que labora para la alcaldía en el presente período (2009-2012), en cuanto a sexo, edad, cargo que desempeña, área a la que pertenece, nivel académico y tiempo de laborar; según la investigación de campo se determinó lo siguiente: El personal técnico, los empleados poseen estudios nivel de bachillerato y plan básico(Ver anexo 8, Tabulación y Análisis respecto a la evaluación del desempeño, datos de identificación), así mismo los rangos de edades que sobresalen son de 26-33 años con un 41% y de 34-41 años con un 23%, esto significa que la alcaldía cuenta con personal que tiene perspectiva de responsabilidad y desarrollo. En cuanto a la estabilidad laboral según lo manifestado por los empleados esta no se considera muy estable ya que la mayoría tiene de 1-4 años de laborar para esta, mas sin embargo hay un buen número de empleados que tiene más de 4 años de laborar en la alcaldía.

En la entrevista que se le realizó al Alcalde municipal, José Nelson Quezada se puede decir que posee estudios de nivel superior, es Licenciado en Relaciones Publicas y Comunicaciones de profesión, posee 8 años de trabajar con la Alcaldía. En cuanto al secretario de la Alcaldía el señor Víctor Manuel Aparicio es Profesor de profesión y posee 7 años de laborar para la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**n. Inducción**

La alcaldía no realiza el proceso adecuado de inducción que oriente al nuevo empleado en su puesto de trabajo, ya que no cuenta con manuales de bienvenida que le permita dar a conocer las generalidades y aspectos más importantes de la alcaldía; se lleva a cabo a través de programas informales en donde el jefe inmediato es quien realiza esta función con un 59% (Ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 13).

**o. Evaluación del desempeño de recurso humano**

De acuerdo a la investigación la alcaldía no realiza evaluación del desempeño, con una proporción del 47% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 2) que permita valorar el rendimiento global del empleado; lo que conlleve a generar mejores resultados (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 4 correspondiente a un 100%). sólo se evalúa los planes de trabajo para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, por lo que los empleados en un 100% a nivel de administrativo y operativo consideran conveniente participar en una evaluación del desempeño (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 22) después de haber laborado seis meses (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 28 con un porcentaje del 53%), además se deberá darle seguimiento cada seis meses (ver anexo 8, referente a la evaluación del desempeño pregunta 25 correspondiente a un 82% ), lo que traerá como beneficio ser retroalimentado en aquellas áreas que

presenten deficiencias y se capaciten aquellos empleados que los necesiten, a la vez se preste un mejor servicio a los usuarios (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño pregunta 24 con un 5%); así mismo para evaluar el desempeño de los empleados en forma común deberá tomarse en cuenta los siguientes factores: cooperación con un 33%, relaciones laborales con un 27%, cumplimiento de normas con un 20%, trabajo en equipo con un 13%, prestación laboral con un 7%, los cuales estarán enfocados a las características del trabajo que realizan (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 29); de igual manera manifestaron con un 47% que los resultados de su desempeño se den a conocer en forma escrita, verbal y de forma personal (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 26), valorando las habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo de manera veraz y objetiva, tal como lo expresan los empleados con un porcentaje del 76% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 36) , además permitirá identificar sus puntos fuertes y débiles para poder compararlos con los patrones de desempeño esperado, llevando a la vez un registro del rendimiento obtenido para ver su evolución desde la última evaluación en la que participó; así también consideran importante en un 100% que se de seguimiento a los resultados (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 27) para disminuir deficiencias que no le permitan realizar eficientemente su trabajo; de esta manera evitar errores como prejuicios personales con un 29%, calificaciones basadas en acciones recientes con un 6%, antipatía o simpatía hacia el evaluado , tendencia a calificar al promedio; considerando que lo empleados expresan en un 65% tomar en cuenta todos los factores antes mencionado (ver anexo 8, a la evaluación del desempeño, pregunta 30), puesto que el objetivo principal para los empleados debe ser:

- Reconocer el buen desempeño de los empleados con un 17%
- Mejorar la calidad en el servicio al cliente con un 18%

- Fortalecer el rendimiento de los empleados 6%
- conocer las fortalezas y debilidades de los empleados con un 6% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 23)

La evaluación del desempeño estimulará a los empleados para que brinden a la institución sus mejores esfuerzos y velará para que la lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

En la entrevista que se le realizó tanto al Alcalde como al secretario Municipal, nos comentaron que a su criterio es mejor dar a conocer resultados personalmente de forma verbal y también por escrito ya que la información que arroja una evaluación del desempeño es de carácter confidencial, (ver guía de preguntas, anexo 2 entrevista al Sr. Alcalde José Nelson Quezada y el Sr. Víctor Manuel Aparicio, respecto a la evaluación del desempeño) nos respondieron que para fines de orden los resultados de la evaluación del desempeño deberá llevarse un expediente de cada empleado para estudiar el rendimiento que tengan y compararlos históricamente para tomar decisiones de orden laboral, y quienes se encargaran de eso será una comisión especial interna que nombrará el Concejo Municipal.

En la entrevista que se le realizó al Alcalde Municipal se detectó que en la Alcaldía no se evalúa el Desempeño, la falta de esta herramienta se debe a que no poseen los recursos económicos necesario para llevarla a cabo (ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 1 y 2), pero él reconoce que sería de gran importancia que la Institución cuente con un sistema de esa índole ya que a través de ello se puede medir la eficiencia y eficacia de las labores que realizan los empleados (ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 6)

Sin embargo en la entrevista realizada al Sr. Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, deja al descubierto que

efectivamente se llevo a cabo este proceso , debido a que según el secretario la evaluación del desempeño se realiza ocasionalmente, y la última evaluación del desempeño fue hace 4 años ( ver anexo entrevista relacionada con la evaluación del desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 1), además expresa que la causa es que no se dispone de un instrumento que les permita realizar este proceso ( ver anexo entrevista relacionada la evaluación del desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 5), pero para el señor Secretario Municipal la importancia de implementar este nuevo sistema de evaluación seria que los empleados pueden conocer su rendimiento y corregir sus fallas, ( ver anexo entrevista relacionada con la evaluación del desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 6).

Se le preguntó al secretario Municipal acerca del tiempo que considera que debe de haber laborado un integrante nuevo en la alcaldía para ser sujeto de Evaluación del Desempeño y nos comento que el tiempo prudente seria a los seis meses (ver anexo 12, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 17), agregándole, él considera que se le deben de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño ya que de esa manera se motiva al empleado porque percibe que se le toma en cuenta y se esmera mas por obtener mejores resultados en las evaluaciones (ver anexo 12, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 16)

**p. Capacitación del recurso humano.**

Al indagar si los empleados han sido capacitados se determinó con un 47% que la alcaldía no realiza un análisis de las necesidades de capacitación (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 37) que estén relacionadas a las exigencias del puesto que ocupa; por lo que estos consideran como aspiración laboral adquirir habilidades y destrezas que les

permita desempeñarse eficientemente y de esta manera recibir mejores prestaciones salariales (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 24, orden jerárquico número 2).

Según entrevista realizada al alcalde municipal, nos comentó que en la institución no se llevan a cabo capacitaciones ya que la alcaldía no cuenta con los fondos financieros suficientes para hacerle frente a los gastos que se incurren en estos eventos pero que en futuro esperan llevar a cabo capacitaciones para todo el personal que labora en la alcaldía referente a los temas de mayor relevancia como puede ser computación, ingles, contabilidad, etc. (ver guía de preguntas, anexo 2 entrevista al Sr. Alcalde José Nelson Quezada y el Sr. Víctor Manuel Aparicio, respecto a la evaluación del desempeño)

**q. Control concurrente**

Este tipo de control se aplica en el momento que se llevan a cabo las actividades, de la siguiente manera:

- El reloj marcador, el cual se utiliza para que el empleado marque su hora de entrada y salida; ésta forma de control se considera deficiente porque no se ha logrado corregir las llegadas tardías que se dan al lugar de trabajo (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 15 con un porcentaje del 12%). Lo que trae como consecuencia llamadas de atención con un 82% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 16).

Según comentarios que nos hizo el Alcalde Municipal en la entrevista, los problemas que se dan con frecuencia en la institución son las llegadas tardías a la institución por parte de algunos empleados y que algunos exigen un mejor salario (ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 12) y por lo cual atribuye que una de las soluciones a estos problemas es brindar mejores incentivos económicos y motivar aun mas a los empleados a que perseveren

laboralmente (ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 20).

**r. Control de retroalimentación**

La Alcaldía evalúa de forma general los planes de trabajo por departamento en diferentes periodos, el cual muchas veces no se cumplen en su totalidad porque le adjuntan otras actividades ajenas a las funciones de su puesto, esto no les permite cumplir con los planes en el tiempo establecido (Observación Directa).

En la entrevista que se le hizo al Alcalde Municipal nos comento que cuando algunos empleados están sobrecargados de trabajo, este lo redistribuye a los empleados que están menos saturados de trabajo y que conozcan las funciones(ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 13).

**s. Importancia de la evaluación del desempeño**

La creación de un sistema de evaluación del desempeño permitirá organizar y planificar todas las actividades de la alcaldía municipal, midiendo el rendimiento de los empleados, encausándolos al rumbo de la eficiencia y eficacia del trabajo. A través de esta evaluación se encontrará los puntos débiles o deficientes para poder corregirlos, creando una base de datos con todos aquellos temas a considerar para futuras capacitaciones, proporcionando a los empleados conocimientos y relacionados con su trabajo.

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

En la entrevista dirigida al Alcalde Municipal nos expresó que la importancia de evaluar el desempeño de los empleados Municipales en un futuro radicaría en medir la eficiencia y eficacia de los empleados en cuestión laboral para tomar futuras decisiones (ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 6), además comentó que los beneficios que traería consigo la implementación de dicho sistema en la Institución sería en que les dará un parámetro de rendimiento y capacidad físico y mental de cada empleado (Ver anexo 11, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 8). El señor secretario Municipal estableció que la importancia radica en que los empleados logran conocer su rendimiento y de esta manera sentirse que su trabajo es tomado en cuenta, además lograrían mejorar su eficiencia (Ver anexo 12, entrevista relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Secretario Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta 6).

**t. Motivación**

El comportamiento de toda persona dentro de una institución es de suma importancia, y como recurso humano se debe de sentir motivado con las tareas que desempeña, tal como lo manifiestan los empleados con un 100% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 39) y sobre todo que se motive al ser evaluado su desempeño (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 8 con una 100%), y de esta manera ser reconocido con un incentivo.

En la entrevista se le preguntó al Alcalde Municipal, que se podría mejorar en la Alcaldía para lograr una mayor eficiencia laboral y él contestó que es indispensable tomar las medidas necesarias próximas referentes a incentivos financieros y no financieros ya que él considera que es la base para la motivación de los empleados municipales (ver anexo 11, entrevista

relacionada con la Evaluación del Desempeño dirigida al Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca, pregunta20).

**u. Comunicación**

La comunicación es un proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna pero con lo que se persigue sin ninguna interrupción, bajo este enfoque los empleados de la alcaldía municipal manifiestan con un 65% y 100% que existe una muy buena comunicación con su jefe (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 21,31), pero que a veces no existe una comunicación oportuna entre los empleados con un 65% debido a los cambios constante que ocurren en la institución (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 32), ya que no siempre son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas con un 18% y 6%, orientadas a mejorar su desempeño (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño pregunta 11, 33).

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, valorando sus habilidades y destrezas, pero que no siempre son reconocidas (ver anexo 8, a la evaluación del desempeño, pregunta 36 con un porcentaje del 24%); así como también proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la información necesaria que los miembros de la organización necesita para la toma de decisiones, mostrando confianza entre jefe – empleado (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 3).

**v. Percepción de problemas:**

Estas percepciones nos permiten saber qué orden de prioridades y obstáculos forman parte de la alcaldía. Las preguntas construidas captan la opinión respecto a problemas y formas de resolverlos. Los empleados de alcaldía municipal con un 100% manifiestan que los problemas buscan solucionarlo por sí mismo o buscan ayuda (ver anexo 8, respecto a la evaluación del

desempeño, pregunta 18), y una de las causas es la sobre carga de trabajo con un 35%; y muchas veces los empleados buscan ayuda entre sus compañeros con un 35% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 19), ya que su jefe con un 6% opina que no siempre le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas diarias (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 17); o su jefe redistribuye las actividades asignadas, pero que no siempre cumplen con las metas, ya que hay incumplimiento en la redistribución de actividades laborales por parte de sus compañeros de trabajo con un 35%, trayendo como consecuencia retraso de informes correspondiente a un 6% (ver anexo 8, respecto a la evaluación del desempeño, pregunta 20).

El señor Alcalde Municipal en la entrevista, nos dijo que algunas medidas correctivas que habían implementado para que los empleados no se sobrecarguen o saturen de trabajo fué el crear más plazas de trabajo, esto trayendo consigo una mejor organización y distribución de las actividades entre todo el personal equitativamente (ver anexo 11, pregunta 13 entrevista al Sr. Alcalde José Nelson Quezada, respecto a la evaluación del desempeño).

#### **w. Análisis de fortalezas y debilidades**

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo que se llevó a cabo a través de la observación directa, cuestionario dirigido al personal de la alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca, se identificó dentro del entorno interno en que se desenvuelve la alcaldía fortalezas y debilidades que debe analizar para aprovechar aquellos elementos que le permitan tener un mejor funcionamiento con el fin de satisfacer las necesidades que la población demanda.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe claridad en las funciones de trabajo.</li> <li>- Para la solución de problemas los empleados buscan ayuda.</li> <li>- Relación entre jefe y empleado es considerada muy buena ya que existe una comunicación entre jefe - empleado.</li> <li>- El trabajo de los empleados es supervisado.</li> <li>- Casi siempre se le proporciona a los empleados los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>- Los empleados tienen aspiraciones laborales como ser capacitados, ascensos, incentivos laborales y desarrollo de carrera.</li> <li>- Se redistribuye el trabajo cuando hay sobre carga de éste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La mayoría de los empleados no han sido capacitados.</li> <li>- No son tomadas en cuenta las sugerencias o críticas de algunos empleados.</li> <li>- Las funciones de trabajo a los empleados nuevos se las da a conocer el jefe inmediato o un compañero de trabajo.</li> <li>- La alcaldía no proporciona a sus empleados un manual de funciones.</li> <li>- La alcaldía no cuenta con programas de inducción formal.</li> <li>- Se da por parte los empleados acciones disciplinarias negativas como llegadas tardías, interrupción constante de su trabajo, poco conocimiento de trabajo.</li> <li>- No a todos los empleados se les proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades.</li> <li>- Por incumplimiento de tareas entre Los empleados se da sobrecarga de trabajo.</li> <li>- La alcaldía no realiza una planeación de recurso humano adecuada.</li> <li>- El proceso de reclutamiento, selección, inducción no se realiza según procedimientos administrativos adecuados.</li> <li>- La alcaldía no realiza evaluaciones del desempeño.</li> <li>- Muchas veces no se aplica las sanciones respectivas a las faltas cometidas por los empleados.</li> <li>-La mayor parte de los empleados se considera poco estable en su puesto de trabajo por los cambios de gobierno o cualquier eventualidad dentro de la institución.</li> </ul>

## x. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

1. Se detectó que la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca no posee un sistema de evaluación del desempeño y por ende no realizan evaluaciones del desempeño a todo el personal de manera formal.
2. A pesar de que la alcaldía realiza evaluaciones de planes de trabajo en diferentes períodos, no lleva un registro de formularios sobre evaluaciones del desempeño que le permita valorar el rendimiento global del empleado.
3. la planeación de recursos humanos es actividad que no se realiza, en vista que no prevé las necesidades de personal; por lo tanto no realiza los procedimientos adecuados en cuanto reclutamiento, selección e inducción ya que no existe un documento oficial en la que se planteen políticas relacionadas a la evaluación del desempeño.
4. Se detectó que la institución no proporciona ningún tipo de incentivos a los empleados, ya sea por el cumplimiento de metas o buen desempeño.
5. En la alcaldía no se hace un análisis sobre las necesidades de capacitación para el personal en general, por lo que jefes y empleados requieren ser capacitados de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñan.
6. En la alcaldía para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas utiliza medios de control tales como: el reloj marcador y la evaluación de planes de trabajo. Pero que estos medios de control muestran deficiencia porque no se les da cumplimiento en su totalidad.

### **Recomendaciones**

1. Es recomendable que la alcaldía adopte un sistema de evaluación del desempeño ya que proporciona una descripción exacta y confiable de como el empleado lleva a cabo su trabajo y así tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos en su desempeño laboral.
2. Realizar la debida planeación de recursos humanos, respetando los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción para contar con personal idóneo en determinado puesto de trabajo.
3. Es necesario que la alcaldía implemente programas de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y a los resultados de las evaluaciones del desempeño de los empleados; con el fin de que adquieran nuevos conocimientos.
4. Se sugiere que la alcaldía debe estimular a sus empleados mediante los beneficios sociales como por ejemplo: premio por puntualidad, por asistencia, reconocimiento al mejor empleado del mes, por el buen cuidado del uso del mobiliario y equipo, etc.
5. Se recomienda que la alcaldía no sólo aplique controles para verificar el cumplimiento de las actividades planeadas, es necesario que evalúe el desempeño de los empleados para compararlo con los estándares esperados analizando así las variaciones que surgen para luego emprender la acción correctiva necesaria.
6. A corto plazo es necesario solicitar estudiantes en servicio social de la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o recurrir a INSAFORP para poder impartir el programa de capacitación sobre la evaluación del clima organizacional y del desempeño.

### **CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL  
DESEMPEÑO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA,  
DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

**A. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL  
DESEMPEÑO.**

La elaboración de este sistema servirá para evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la institución y satisfactoria para todos sus miembros.

Proporcionará información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El sistema de evaluación del clima organizacional contribuirá a detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la alcaldía en el comportamiento de los individuos, ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad; y por ende el éxito de la institución.

La aplicación del sistema de evaluación del desempeño permitirá a la alcaldía conocer el rendimiento de todo el personal, donde se identificará las cualidades bajo las cuales lleva a cabo su desempeño y de esta manera se tomen medidas que conlleven al mejoramiento y fortalecimiento del trabajo que realizan y así poder dar un mejor servicio.

**B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**1. General**

- Dotar a la alcaldía de Tapalhuaca de un sistema que permita concientizar al personal sobre el bienestar que trae consigo la evaluación del clima organizacional y del desempeño; y su contribución a un continuo mejoramiento del ambiente, aumento de productividad y mejorar la calidad de vida de su activo más valioso con el que cuenta la Alcaldía, como lo es su recurso humano.

## **2. Específicos**

- Aplicar el sistema propuesto a fin de fortalecer el ambiente laboral que se vive actualmente en la entidad municipal.
- Puntualizar las actividades necesarias para llevar a cabo el sistema de evaluación del clima organizacional y desempeño de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.
- Promover la cooperación de todos los trabajadores de la institución, para que aunados sus esfuerzos con el de las autoridades de la misma edifiquen las bases de un clima laboral favorable que traiga consigo el fortalecimiento de mayor productividad, eficiencia y calidad del buen servicio.

## **C. CONTENIDO DEL SISTEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO**

### **1. Políticas generales para la evaluación del clima organizacional y del desempeño.**

Para la revisión de las políticas de evaluación del clima organizacional es necesaria la participación de la comisión administrativa de la alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca, la cual será la encargada de velar por la implementación de la herramienta administrativa; esta comisión cumplirá con eficiencia y eficacia la ejecución del sistema de evaluación del clima organizacional y desempeño, dentro del cual se presentan las siguientes políticas.

#### **a. Políticas aplicadas a la evaluación del clima organizacional**

- ✓ La evaluación del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca se realizará una vez al año y será la comisión administrativa la encargada de establecer la fecha en que se realizará
- ✓ Todo el personal de la alcaldía debe colaborar para la implementación del sistema de evaluación del clima organizacional, sin embargo será la comisión administrativa la encargada de velar por la implementación de dicho sistema.
- ✓ Será responsabilidad de la comisión administrativa adaptar el sistema de evaluación del clima organizacional a los cambios y necesidades que surjan en la entidad municipal.
- ✓ Los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional serán

difundidos a todos los trabajadores de la alcaldía.

- ✓ Estimular al empleado psicológicamente a hacer bien su trabajo, aun cuando se encuentre trabajando en condiciones adversas (factores ambientales no ajustables al espacio físico).
- ✓ Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios; así como también proveerle de un lugar físico donde guardar sus instrumentos de trabajo, para que el empleado sienta el apoyo de parte de los que dirigen la Institución.

**b. Políticas aplicadas a la evaluación del desempeño**

- ✓ La evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca se realizará una vez al año y será la comisión administrativa la encargada de establecer la fecha en que se realizará.
- ✓ Será responsabilidad de la comisión administrativa adaptar el sistema de evaluación del desempeño a los cambios y necesidades que surjan en la alcaldía.
- ✓ La calificación de la evaluación del desempeño de cada trabajador quedará registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.
- ✓ Los resultados de la evaluación del desempeño se presentarán de forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos al Alcalde y Concejo Municipal.
- ✓ Anualmente la comisión administrativa deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área en los empleados.
- ✓ El personal responsable de llevar a cabo la evaluación deberá comunicar con anticipación a los empleados, acerca del propósito que se persigue con las evaluaciones y así tomar las medidas pertinentes para su buen desempeño.
- ✓ Se entregará incentivos a los 5 empleados que obtengan mejores resultados en la evaluación del desempeño. Entre los incentivos que puede otorgar la institución se encuentran los siguientes: Bonos en efectivo, viajes a hoteles o centros turísticos, vales de supermercado, vales de pizza. Además de

realizar el reconocimiento de estos empleados junto a todos los trabajadores de la alcaldía. Es de aclarar que la alcaldía deberá buscar empresas o instituciones que patrocinen estos incentivos.

## **2. Estrategias del sistema.**

### **a. Estrategias aplicadas a la evaluación del clima organizacional**

- ✓ Mantener la comunicación jefe – empleado de manera abierta, a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles que ayuden a mejorar el clima organizacional en la institución.
- ✓ Brindar capacitaciones al personal sobre el tema del clima organizacional, sobre todo en aquellos elementos deficientes que se encuentren al momento de hacer la evaluación del clima organizacional.
- ✓ Difundir o publicar la calendarización de actividades, en la cual se muestre las fechas establecidas para la evaluación del clima organizacional.
- ✓ Fortalecer la participación y permanencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades creativas adicionales a las tareas laborales, como por ejemplo excursiones, torneos deportivos, ejercicios de rutina que incluya al empleado como parte de un trabajo en equipo.
- ✓ Realizar reuniones periódicas en cada uno de los diferentes niveles jerárquicos de la alcaldía, en las cuales las jefaturas trasladen información sobre las necesidades que puedan tener en su ambiente laboral.
- ✓ Dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, para mejorar a diario las condiciones físico – ambientales de la alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca.

### **b. Estrategias aplicadas a la evaluación del desempeño**

- ✓ Llevar a cabo la capacitación de los empleados, tanto a nivel administrativo como operativo sobre la evaluación del desempeño.

- ✓ Evitar realizar la evaluación del desempeño después de alguna crisis o evento problemático como reestructuraciones, despidos, entre otros; ya que esto puede afectar la objetividad de la evaluación.
- ✓ Crearse un beneficio adicional en la institución, un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico (tipo beca) o bien promociones internas de acuerdo al avance o cumplimiento de niveles académicos.
- ✓ Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma individual como en público. Como por ejemplo, publicando un mural donde se plasme el “mejor empleado del mes” con una foto y frases que motiven su buen desempeño.
- ✓ Escuchar a los empleados, estableciendo un buzón de sugerencias, que puedan promover ideas creativas que auto motiven el desempeño diario.
- ✓ Dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño con el propósito de establecer estándares adecuados a su desempeño laboral.

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

El proceso por el cual se evaluará los elementos del Clima Organizacional, debe guiarse por una serie de pasos, los cuales se describen a continuación (Ver anexo 16).

#### **4. Elementos del sistema del clima organizacional.**

##### **a. Estructura Organizativa**

Objetivo: Determinar cómo está conformada la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca en cuanto a su misión, visión, los objetivos que persigue, definición de funciones y su estructura jerárquica. A fin de orientar los esfuerzos hacia resultados positivos que permitan compartir los objetivos personales con los de la organización.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 17 ).

##### **b. Valores, actitudes y aptitudes.**

Objetivo: Conocer las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 18 ).

##### **c. Satisfacción con el puesto de trabajo.**

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 19).

##### **d. Relaciones Interpersonales.**

Objetivo: Identificar la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de óptimas relaciones sociales entre compañeros y entre jefes y subordinados.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 20).

##### **e. Prestaciones.**

Objetivo: Evaluar los sistemas de recompensa, beneficios adicionales y programas de capacitación que la institución proporciona a los empleados.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 21).

**f. Comunicación.**

Objetivo: Verificar si la comunicación dentro de la institución es clara, concreta y oportuna, para ayudar a la toma de decisiones, creando un clima de confianza y seguridad, basados en un lenguaje de respeto y autenticidad.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 22).

**g. Liderazgo.**

Objetivo: Determinar la capacidad que tienen los jefes de guiar e inspirar a sus colaboradores y el estilo de liderazgo que se práctica.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 23)

**h. Infraestructura física.**

Objetivo: Evaluar las condiciones físico ambientales de trabajo en el que se desenvuelven los empleados y el grado en que afecta su desempeño laboral.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de evaluación, así como los grados con los correspondientes significados (Ver anexo 24).

**D. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO**

La propuesta se dividirá de la siguiente manera:

- Guía administrativa práctica por cada elemento evaluado.
- Un proceso general para la implementación de la evaluación del desempeño.
- plan de implementación del sistema de evaluación del clima organizacional y de la evaluación del desempeño, que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan al progreso de las unidades de esta institución.

## E. GUÍA ADMINISTRATIVA PRÁCTICA DE CADA ELEMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Estructura organizativa

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

- Elaboración de afiches de la visión y la misión para que los empleados sigan manteniendo la identificación con la institución (Ver anexo 25).

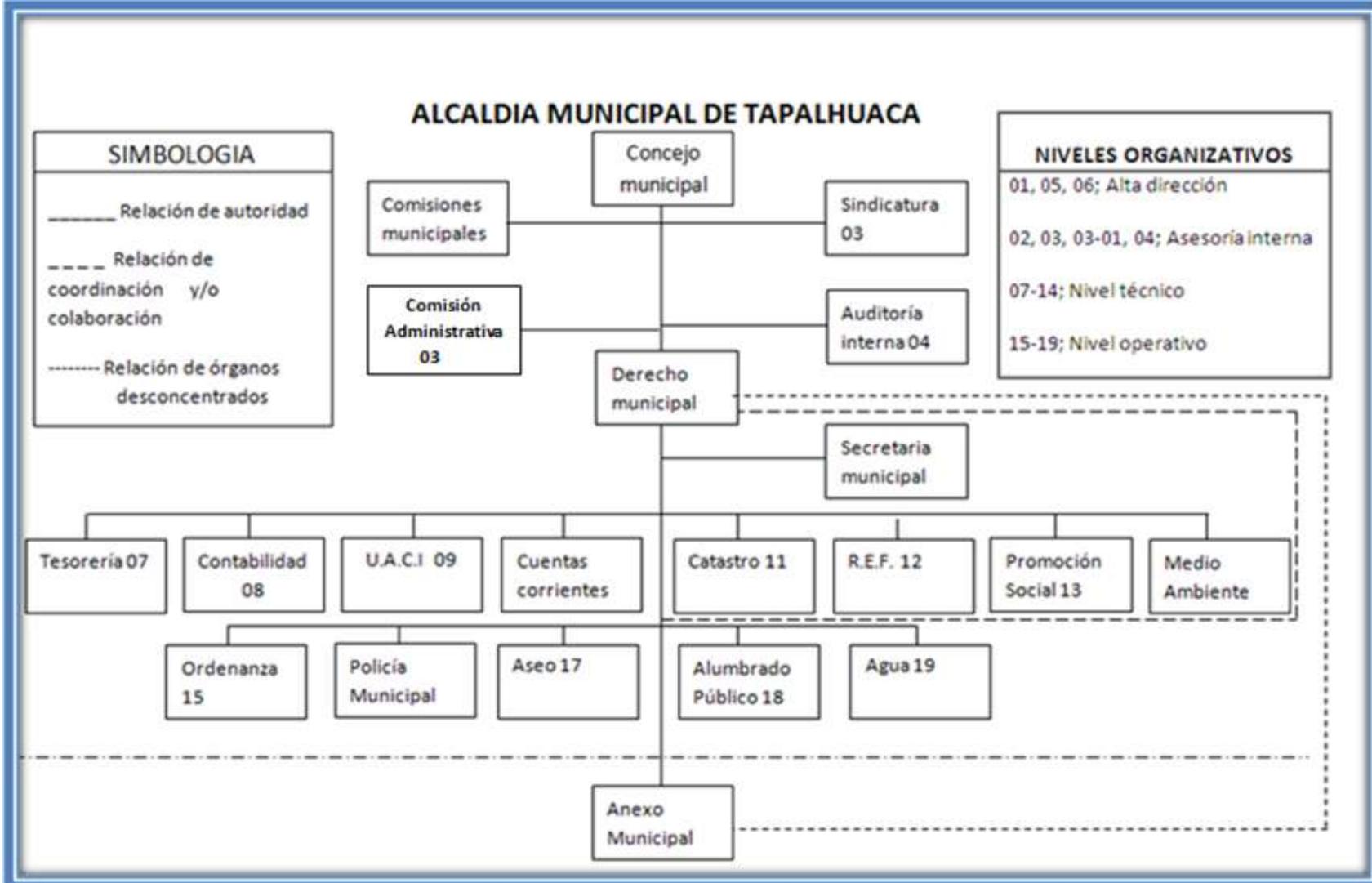
A continuación se detallan los costos en que incurrirá la alcaldía para la creación de afiches de la visión y misión.

Afiches	
Descripción	Precio
Afiche de Visión	\$15.00
Afiche de Misión	\$15.00
<b>Total</b>	<b>\$30.00</b>
<b>Fuente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa: Creativa Digital</b></li> <li>• <b>Dirección: 33 Av. Norte y Calle Gabriela Mistral #333, San Salvador.</b></li> <li>• <b>Teléfonos: 2260-6821/2260-6831</b></li> <li>• <b>Página Web: <a href="http://www.creativadigitalonline.com">www.creativadigitalonline.com</a></b></li> </ul>	

- Agregar al organigrama de la alcaldía la comisión administrativa para el fortalecimiento de la administración del recurso humano.

A continuación se muestra el organigrama de la Alcaldía Municipal al que se le agregó la comisión administrativa y se encuentra en el nivel organizativo de asesoría interna; ya que se encargará de asesorar a la alta dirección en lo referente al sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño.

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



## 2. Valores, actitudes y aptitudes.

A fin de fortalecer este elemento se propone lo siguiente:

- Establecer una definición de valores que orienten a la Alcaldía con el fin de que el personal pueda regir su comportamiento en la institución.

Los valores a establecer son los siguientes:



A continuación se detalla la propuesta de la definición de valores para la institución plasmados en un afiche:

### Definición de Valores

#### Alcaldía municipal del la villa de Tapalhuaca



#### ■ ***Orientación de servicio al usuario:***

Trabajamos con eficiencia y eficacia para brindar un excelente servicio a nuestros usuarios.

#### ■ ***Trabajo en equipo:***

Realizamos las actividades con la colaboración de nuestros compañeros.

#### ■ ***Respeto:***

Jefes y trabajadores tenemos relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo.

#### ■ ***Integridad:***

Buscamos mejorar nuestro trabajo ejerciéndolo con calidad y excelencia.

- Orientación de servicio al usuario

El costo en que incurrirá la alcaldía para la creación de un afiche sobre la definición de valores es el siguiente:

<b>Afiche</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Afiche definición de valores</b>	\$15.00
<b>Total</b>	\$15.00
<b>Fuente:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa: Creativa Digital</b></li> <li>• <b>Dirección: 33 Av. Norte y Calle Gabriela Mistral #333, San Salvador.</b></li> <li>• <b>Teléfonos:2260-6821/2260-6831</b></li> <li>• <b>Página Web: <a href="http://www.creativadigitalonline.com">www.creativadigitalonline.com</a></b></li> </ul>	

### **3. Satisfacción con el puesto de trabajo.**

Dentro de las propuestas para lograr mayor satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo están las siguientes:

- Mediante un instrumento de evaluación del desempeño (más adelante se detallará el proceso general para su implementación en la Institución), promover a los empleados más destacados de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencias.
- Que exhiban los trofeos y reconocimientos del personal o de la institución, fotos, revistas y catálogos de sus servicios o logros, lo cual contribuirá a sigan identificándose con la institución y por lo cual se sientan satisfechos en su puesto de trabajo (Ver Anexo 26).

El costo de adquisición del mueble para la exhibición de trofeos y reconocimientos del personal se detalla a continuación:

Descripción	Precio
<b>Mueble de exhibición</b>	
<b>Mueble para trofeos</b>	\$150.00
<b>Total</b>	\$150.00
<b>Fuente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa: Decodisplay</b></li> <li>• <b>Dirección: Calle Toluca #1A Col. Miramonte, San Salvador.</b></li> <li>• <b>Teléfonos:2261-2142/2218-2524</b></li> <li>• <b>Página Web: <a href="http://www.decodisplayelsalvador.com">http://www.decodisplayelsalvador.com</a></b></li> </ul>	

#### 4. Relaciones Interpersonales

Se propone el siguiente programa de capacitación para fortalecer este elemento:

a. Programa de capacitación dirigido al personal de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca

1) Introducción

- El programa de capacitación y desarrollo del recurso humano, tiene un fin implícito y es crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Este programa constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las prioridades de capacitación que los empleados necesitan. Dicha capacitación permitirá que los empleados brinden lo mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos Institucionales como: Elevar el rendimiento laboral, mejorar el servicio, la moral y el ingenio del colaborador.

2) Objetivo general

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución; brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, modificando sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a las acciones de gestión.

### 3) Políticas

Realizar al menos una vez al año un diagnóstico previo que identifique las necesidades de capacitación del personal.

Todas las personas que laboran en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca deben de recibir al menos una capacitación anual para ejercer las labores del puesto y lograr con ello una mayor productividad y eficiencia.

El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área

El personal estará obligado a recibir las capacitaciones.

las capacitaciones se realizarán los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.

Se evaluarán los conocimientos impartidos en las capacitaciones realizando para ello exámenes teóricos en el que se evalúe lo aprendido.

Buscar la manera de que todo el personal a capacitar participe activamente en la misma.

La Comisión Administrativa de la Alcaldía, se encargará de seleccionar a los capacitadores más idóneos, siendo estos estudiantes universitarios egresados y en servicio social, en carreras orientas a Ciencias Económicas o afines.

#### 4) Estrategias

Impulsar talleres de simulación y demostración para una mejor ejecución de sus responsabilidades proporcionando al trabajador oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.

Buscar la eficiencia de los programas de capacitación a través del desarrollo de trabajos prácticos rutinarios, en el cual busque elevar el rendimiento de aquellos empleados que poseen muchos años de experiencia.

Realizar exposiciones generales a cada mes para fomentar la participación de los empleados a fin de involucrarlos en la búsqueda de soluciones de los problemas institucionales y de esa manera el Concejo Municipal y Comisión Administrativa de la Alcaldía pueda tomar decisiones.

Para lograr la efectividad del programa se realizará estudios periódicos en todas las áreas de trabajo para conocer cuales son las necesidades específicas a capacitar y de esta manera en el desarrollo de la capacitación se hará la presentación de casos reales o dificultades que se han detectado.

**b. Ejecución de la capacitación.**

La ejecución de las capacitaciones se llevará a cabo por cuatro estudiantes universitarios, egresados y en servicio social, preferiblemente de la Universidad de El Salvador; para ello la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca deberá gestionar con anticipación a la unidad de Proyección social de la Facultad de Ciencias Económicas de dicha Universidad y hacerles saber de la necesidad de contar con cuatro estudiantes en servicio social para que desarrollen las capacitaciones y de esa manera proyección social convoque a los interesados en la realización de su servicio social en la institución municipal.

La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, de acuerdo a la programación establecida.

Las clases se pueden desarrollar en: video-película, video conferencia y clases teórica-práctica. La Alcaldía ya cuenta con los medios tecnológicos, siendo estas una computadora, un cañón, una pizarra acrílica para proyectar diapositivas y una impresora para imprimir los folletos a utilizar en las capacitaciones.

Las capacitaciones se realizaran los sábados por las mañanas iniciando para ello el 13 de agosto de 2011 y culminando el 22 de diciembre de 2011, según las siguientes fechas y horarios propuestos:

- 1ª capacitación: **Relaciones laborales**

Duración: 9 sábados

Horarios: de 8:00 a 10:00 a.m. primera sesión, de 10:01 a 10:20 a.m.

Refrigerio y de 10:21 a 12:00 m. Segunda sesión.

Fecha	Tema de capacitación	Horas	Total horas
13 de agosto de 2011		4 horas	
20 de agosto de 2011		4 horas	

27 de agosto de 2001	<b>RELACIONES LABORALES</b>	4 horas	<b>36 horas</b>
03 de septiembre de 2011		4 horas	
10 de septiembre de 2011		4 horas	
17 de septiembre de 2011		4 horas	
24 de septiembre de 2011		4 horas	
01 de octubre de 2011		4 horas	
08 de octubre de 2011		4 horas	

- 2ª capacitación: **Manejo del estrés laboral**

Duración: 3 sábados

Horarios: de 8:00 a 10:00 a.m. primera sesión, de 10:01 a 10:20 a.m.

Refrigerio y de 10:21 a 12:00 m. Segunda sesión.

Fecha	Tema de la capacitación	Horas	Total horas
15 de octubre de 2011	<b>MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL</b>	4 horas	<b>12 horas</b>
22 de octubre de 2011		4 horas	
29 de octubre de 2011		4 horas	

- 3ª capacitación: **Trabajo en equipo**

Duración: 4 sábados

Horarios: de 8:00 a 10:00 a.m. primera sesión, de 10:01 a 10:20 a.m.

Refrigerio y de 10:21 a 12:00 m. Segunda sesión.

Fecha	Tema de la capacitación	Horas	Total Horas
05 de noviembre de 2011	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	4 horas	<b>16 horas</b>
12 de noviembre de 2011		4 horas	
19 de noviembre de 2011		4 horas	
26 de noviembre de 2011		4 horas	

- 4ª capacitación: **Administración de compensaciones** (detallado en el próximo elemento del clima organizacional)

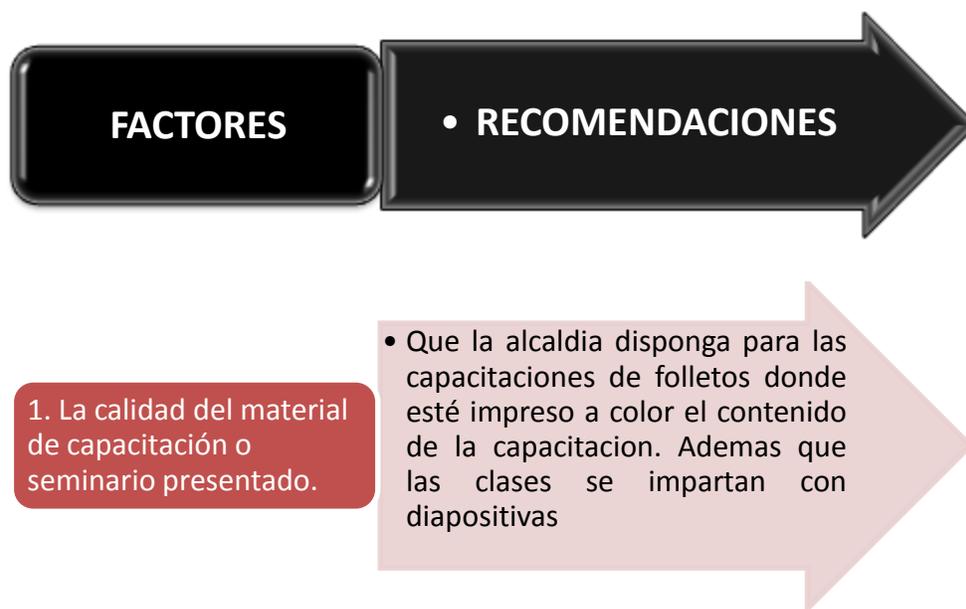
Duración: 4 sábados

Horarios: de 8:00 a 10:00 a.m. primera sesión, de 10:01 a 10:20 a.m. Refrigerio y de 10:21 a 12:00 m. Segunda sesión.

Fecha	Tema de capacitación	Horas	Total horas
03 de diciembre de 2011	<b>ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES</b>	4 horas	<b>16 horas</b>
10 de diciembre de 2011		4 horas	
17 de diciembre de 2011		4 horas	
22 de diciembre de 2011		4 horas	

En total son 80 horas distribuidas en las 4 capacitaciones a impartir en la alcaldía. Cabe aclarar que el día, fecha y horarios de las capacitaciones son flexibles y queda a conveniencia de las altas jefaturas de la Alcaldía para modificarlos o no.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores con sus respectivas recomendaciones:





### c. Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final de la capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Sin embargo, este aspecto es difícil de conocer, ya que lo que se busca es determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si dichos resultados presentan relación con los objetivos institucionales. Para ello se presenta el siguiente proceso:

- **Proceso para evaluar los resultados de las capacitaciones**

Para evaluar las capacitaciones y el nivel de aprendizaje de cada participante se harán dos exámenes teóricos, valorado cada uno en

un 50%. El primero se realizará trascurrido la mitad del periodo de capacitación y el segundo al final de la capacitación, contándose con una hora y media para realizar cada examen. El examen estará compuesto de 25 preguntas cada uno, siendo estas solamente preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple en la que cada capacitado escogerá solo una siendo la de su agrado.

El formato a utilizar por los capacitadores para evaluar lo aprendido y plasmar las notas de las capacitaciones que se le realice al personal de la Alcaldía es el siguiente:

<b>ALCADÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA</b>				
<b>RESUMEN DE NOTAS POR CAPACITACIONES</b>				
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>				
<b>CÓDIGO:</b>				
<b>Nombre de capacitación</b>	<b>1ª nota (50%)</b>	<b>2ª nota (50%)</b>	<b>Nota final 100%</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>				
<b>Manejo del estrés</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Administración de compensaciones</b>				

Cabe mencionar que las notas tendrán un significado y de ellas dependerá el aplicar un refuerzo del tema en el que se capacitó a los empleados, de ello dependerá realizar un examen de complemento o no.

Dicho cuadro de notas con su respectivo significado es descrito a continuación:

Nota	Comentario	Observación
<b>Menor a 5</b>	<i>Insuficiente</i>	Necesita refuerzo del tema
<b>De 5.1 a 7</b>	<i>Bueno</i>	Necesita examen complementario de refuerzo
<b>De 7.1 a 9</b>	<i>Muy bueno</i>	Estimulo de motivación
<b>De 9.1 a 10</b>	<i>Excelente</i>	Estimulo de motivación más un bono salarial

Para fortalecer y poner en práctica el programa de capacitación en este elemento es necesario desarrollar capacitaciones como: relaciones interpersonales, manejo del estrés y trabajo en equipo los cuales permitirán fomentar un ambiente agradable y armónico basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores.

❖ **Capacitación de relaciones Laborales.**

<b>Tema de la capacitación:</b>	Relaciones Laborales.
<b>Duración de la capacitación:</b>	36 horas
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo, operativo y servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.
<b>Objetivo:</b>	Dar a conocer a los participantes la importancia de mantener la paz laboral y las buenas relaciones laborales entre el Personal administrativo, operativo y servicios generales de la Alcaldía Municipal, así mismo proporcionar herramientas que permitan armonizar las relaciones laborales a fin de aplicarlos en la institución.
<b>Responsables:</b>	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador
<b>Número de capacitadores</b>	4 capacitadores

	Contenido del seminario	Horas
1.	Las relaciones laborales.	7
2.	La calidad de vida laboral y la participación de los empleados.	7
3.	Relación Individual de Trabajo.	7
4.	Reguladores del comportamiento en las organizaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>• Manual de Políticas de personal.</li> </ul>	7
5.	Manejo de conflictos personales y laborales.	8
	<b>Total de Horas</b>	<b>36</b>
	<b>Viáticos</b>	<b>\$36.00</b>

❖ **Seminario del manejo del estrés:**

<b>Tema de la capacitación:</b>	<b>Manejo del Estrés Laboral</b>
<b>Duración de la capacitación:</b>	12 horas
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo, operativo y servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar técnicas básicas para el manejo de estrés, brindando información general y desarrollando técnicas de relajación.
<b>Responsables:</b>	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador
<b>Número de capacitadores</b>	4 capacitadores

	Contenido del seminario	Horas
1.	El estrés. Algunos contenidos teóricos.	3
2.	Identificando mis condiciones estresantes.	3
3.	Haciendo mi propio diagnóstico del estrés.	2
4.	El masaje corporal y el auto masaje.	2
5.	Relajando todo mi cuerpo, ejercicios de control mental.	2
	<b>Total de Horas</b>	<b>12</b>
	<b>Viáticos</b>	<b>\$12.00</b>

❖ **Trabajo en equipo**

<b>Tema de la capacitación:</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>
<b>Duración de la capacitación:</b>	16 horas
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo, operativo y servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.
<b>Objetivo:</b>	Colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral, teniendo como punto de partida, el núcleo de los empleados municipales
<b>Responsables:</b>	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador
<b>Número de capacitadores</b>	4 capacitadores

<b>Contenido</b>	<b>Sub-contenido</b>	<b>Horas</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Áreas principales de desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>• Barreras y acciones a seguir en el desarrollo del recurso humano</li> </ul>	<b>5</b>
<b>El Autocontrol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuidado y manejo de uno mismo</li> <li>• Ahorrando energía</li> <li>• Proactividad y reactividad</li> <li>• Administración de tiempo</li> </ul>	<b>5</b>
<b>Trabajo en Equipo: Sus requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de equipo</li> <li>• Grupos versus equipos</li> <li>• Características de un equipo</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<b>6</b>
<b>Total de horas</b>		<b>16</b>
<b>Viáticos</b>		<b>\$ 16.00</b>

A continuación se presenta el detalle de la inversión de las capacitaciones y los costos de papelería y útiles.

- Inversión de las capacitaciones

N°	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	GRUPO META	OBJETIVO	HORAS	CAPACITACIÓN		N° DE PARTICIPANTES	INVERSIÓN DEL CURSO	NUMERO DE CAPACITADORES
					INT.	EXT.			
1	"Relaciones Laborales"	Personal Administrativo, operativo y de servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca	Dar a conocer a los participantes sobre la importancia de mantener la paz laboral y las buenas relaciones laborales.	36	X		19	\$ 36.00	4
2	"Manejo del estrés laboral"	Personal Administrativo, operativo y de servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca	Desarrollar técnicas básicas para el manejo del estrés, brindando información general y desarrollando técnicas de relajación.	12	X		19	\$ 12.00	4
3	"trabajo en equipo"	Personal Administrativo, operativo y de servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca	Colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral	16	X		19	\$ 16.00	4
<b>TOTAL</b>				<b>64</b>				<b>\$ 64.00</b>	<b>4*</b>

\* El total de capacitadores son 4 y ellos son estudiantes Universitarios en Servicio Social, los cuales impartirán en conjunto las capacitaciones.

- Costos de Papelería y Útiles para las capacitaciones

<b>Papelería y Útiles</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Resma de Papel bond</b>	<b>\$ 3.50</b>
<b>Tintas para impresor</b>	<b>\$ 10.00</b>
<b>Folder y Fastener</b>	<b>\$ 8.00</b>
<b>Lápices</b>	<b>\$ 2.50</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 24.00</b>
<b>Fuente:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa: Librería La Ibérica</b></li> <li>• <b>Dirección: 15 Avenida Norte #1415, Colonia Layco San Salvador, El Salvador CA.</b></li> <li>• <b>Teléfonos: 2225-1660 Fax 2225-1660</b></li> <li>• <b>Página Web: <a href="http://www.laiberica.com">www.laiberica.com</a></b></li> </ul>	

## 5. Prestaciones

Para fortalecer este elemento se propone a continuación un plan de capacitación que puede incentivar y motivar al personal de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca:

<b>Tema de la capacitación:</b>	<b>Administración de Compensaciones</b>
<b>Duración de la capacitación:</b>	<b>24 horas</b>
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo, operativo y servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes modelos

	de compensación que motiven a logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo y resultados.
<b>Responsables:</b>	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador.
<b>Número capacitadores</b>	4 capacitadores
Contenido del seminario:	<b>Horas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Administración de salarios</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensaciones: Beneficios económicos y no económicos</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación no Económica: Servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades.</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad Interna y Externa</li> </ul>	4
<b>Total horas</b>	<b>16</b>
<b>Viáticos</b>	<b>\$16.00</b>

Es de distinguir que la manera como se ejecutará esta capacitación se mencionó en el elemento pasado Relaciones Interpersonales.

A continuación se presenta el detalle de la inversión de la capacitación y los costos de papelería y útiles.

- Inversión de las capacitaciones

N°	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	GRUPO META	OBJETIVO	HORAS	CAPACITACIÓN		N° DE PARTICIPANTES	INVERSIÓN DEL CURSO	NUMERO DE CAPACITADORES
					INT.	EXT.			
1	"Administración de Compensaciones"	Personal Administrativo, operativo y de servicios generales de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a logros organizacionales.	16	X		19	\$16.00	4
<b>TOTAL</b>				16				\$ 16.00	4*

- Costos de Papelería y Útiles para las capacitaciones

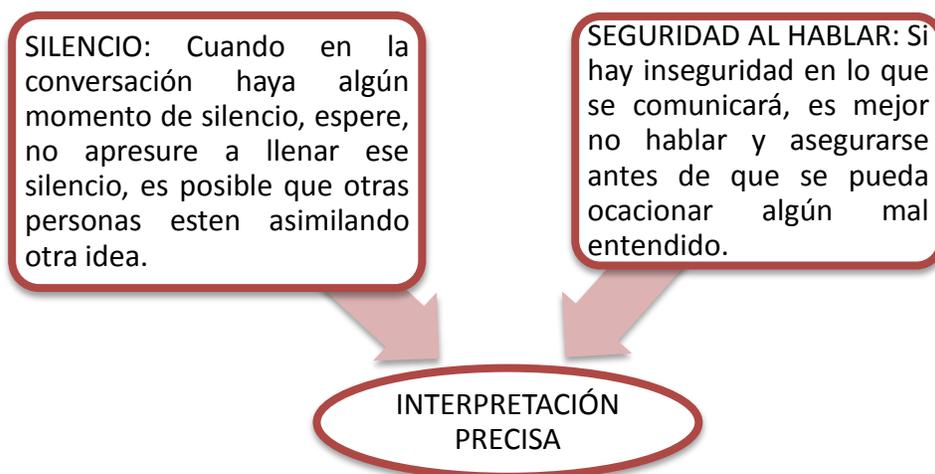
Los costos de papelería y útiles para esta capacitación ya fueron tomados en cuenta en los costos del elemento Relaciones Interpersonales.

## 6. Comunicación

Para integrar y mejorar la comunicación en la alcaldía, es necesario que dentro de la institución se realicen, actividades informales tales como: celebración de cumpleaños y actividades recreativas, que proporcionan convivencia de grupo. Además es necesario que el personal en general que labora en la alcaldía utilice una comunicación comprensible y adecuada y para ello se presenta las siguientes técnicas para lograr una comunicación efectiva:

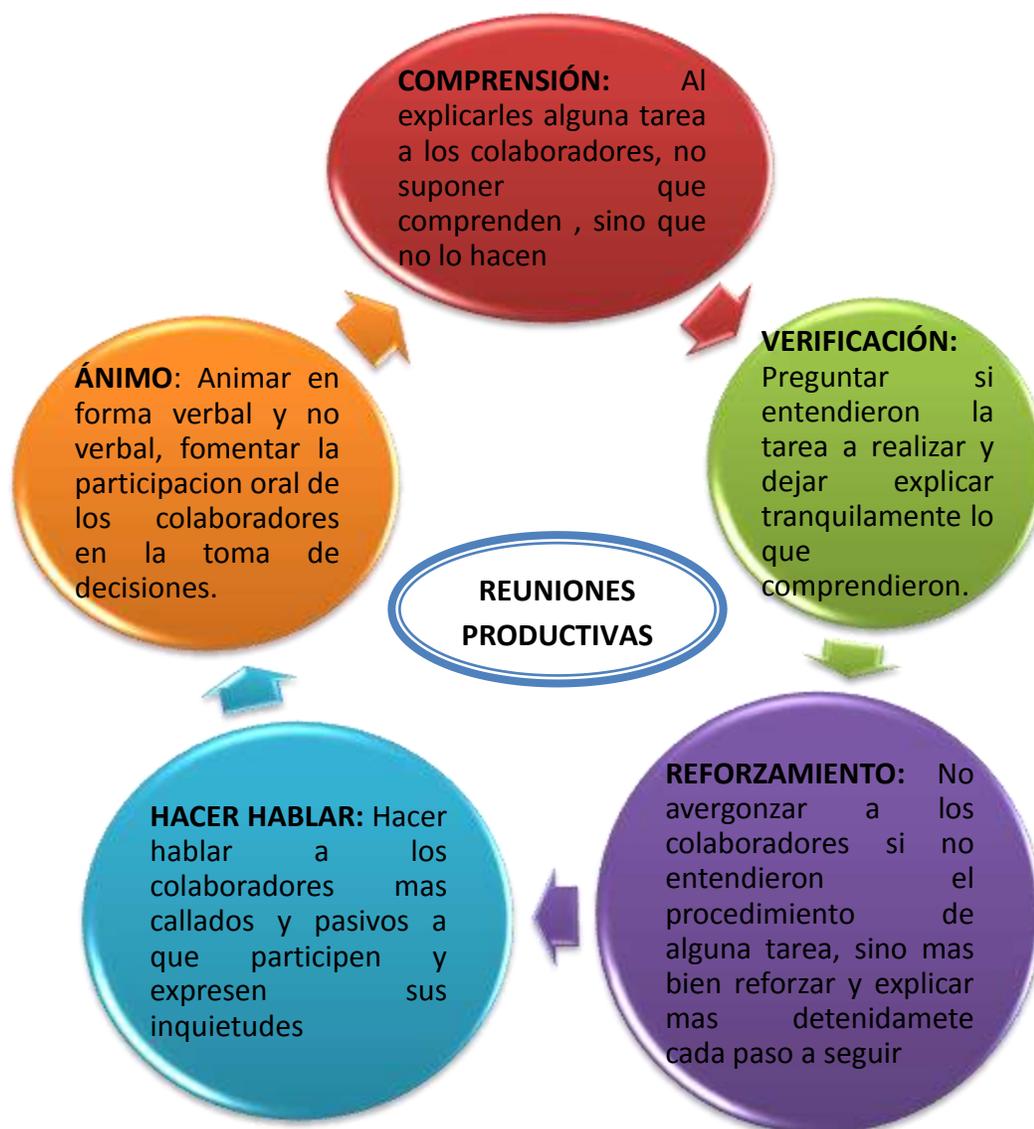
- Comportamiento verbal
- Comportamiento no verbal
- Interpretación precisa





También Se propone a la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca las siguientes pautas a seguir para lograr una mejor comunicación:

- Promover más la comunicación con los empleados por parte de las altas jefaturas de la alcaldía a través de reuniones constantes siguiendo los siguientes tips para hacer reuniones productivas:



- Se sugiere que toda información importante sea comunicada a todos los empleados de manera oportuna y por escrito convocándoseles a reuniones, tomando en cuenta el modelo siguiente:

 <p><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA</b> <b>ACTA DE REUNIONES</b></p>	
LUGAR: _____ FECHA: _____ HORA: _____	
<b>TEMA:</b>	
<b>OBJETIVOS:</b>	
<b>DETALLES DE LA REUNIÓN:</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>ASISTENTES:</b>	

- Colocar un buzón de sugerencias, para que los empleados puedan opinar sobre el quehacer de la Institución, y sugerir ideas para el mejor desempeño del mismo (Ver anexo 27).

El costo del buzón de sugerencias se detalla a continuación:

Buzón de sugerencias	
Descripción	Precio
Buzón de sugerencias	\$25.00
<b>Total</b>	<b>\$25.00</b>
<b>Fuente:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa: Decodisplay</b></li> <li>• <b>Dirección: Calle Toluca # 1-A Col. Miramonte, San Salvador.</b></li> <li>• <b>Teléfonos: 2261-2142/2218-2524</b></li> <li>• <b>Página Web: <a href="http://www.decodisplayelsalvador.com">www.decodisplayelsalvador.com</a></b></li> </ul>	

- Que exista una política de puertas abiertas en la Alcaldía, la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a las altas jefaturas de la institución.
- Que las altas jefaturas de la Institución estén pendientes de cada empleado y se involucren en el trabajo para que exista una comunicación fluida y bilateral, es decir que tanto el empleado como el jefe se acepten sugerencias productivas para el desarrollo diario de sus actividades, dando pauta a una mayor comunicación sin barreras.

## **7. Liderazgo**

Según el diagnóstico de clima organizacional basado en las encuestas, entrevistas y observación directa, en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca se práctica un liderazgo participativo, es decir que las máximas autoridades no solo delegan responsabilidades sino también ayudan, participan y se involucran en el trabajo de campo, para que de esa manera se cumplan los objetivos en conjunto.

Para fortalecer el ambiente de confianza existente entre jefes – empleados, se debe considerar las siguientes pautas de control:

Hacer partícipe al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoramiento de las actividades que realizan los empleados en sus puestos de trabajo.

Promover y vigilar que se cumplan las normas y reglamentos, y felicitar a aquellos empleados que las acaten de manera pública en las reuniones mensuales propuestas.

Si una sugerencia es tomada en cuenta, aplicarla; pero, a la vez, dar a conocer al personal que la sugerencia fue aportada por ellos mismos.

Que se escuchen las sugerencias dadas por todo personal que labora en la Alcaldía.

Fortalecer el ambiente de confianza existente entre jefes y empleados dentro de la institución.

Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

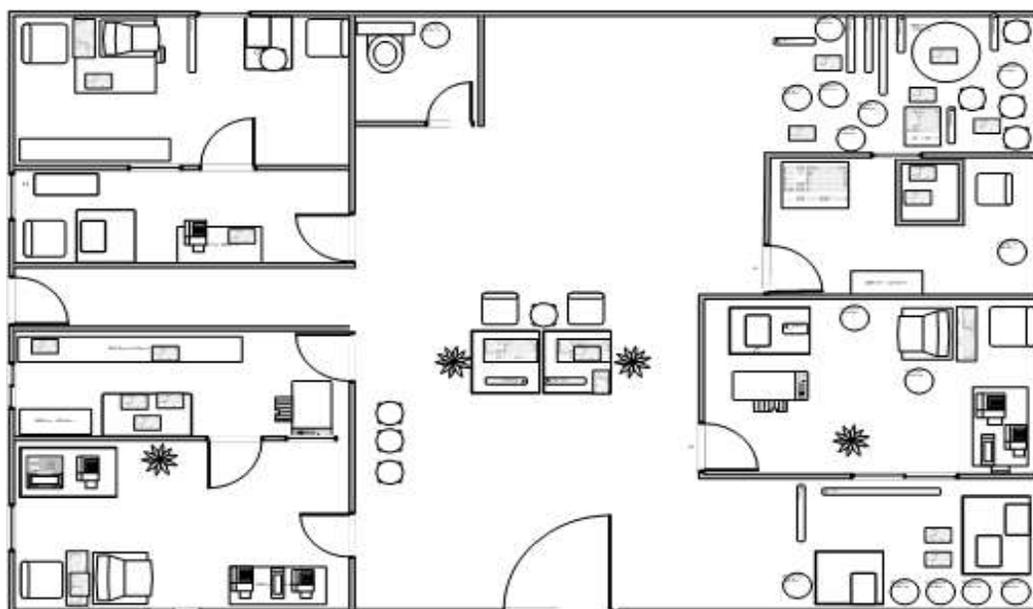
## 8. Infraestructura física

En la instalación física de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca es pequeña, pero se sugiere verificar los siguientes lineamientos para mejorar su ambiente de trabajo:

### a. Rediseño de la infraestructura física :

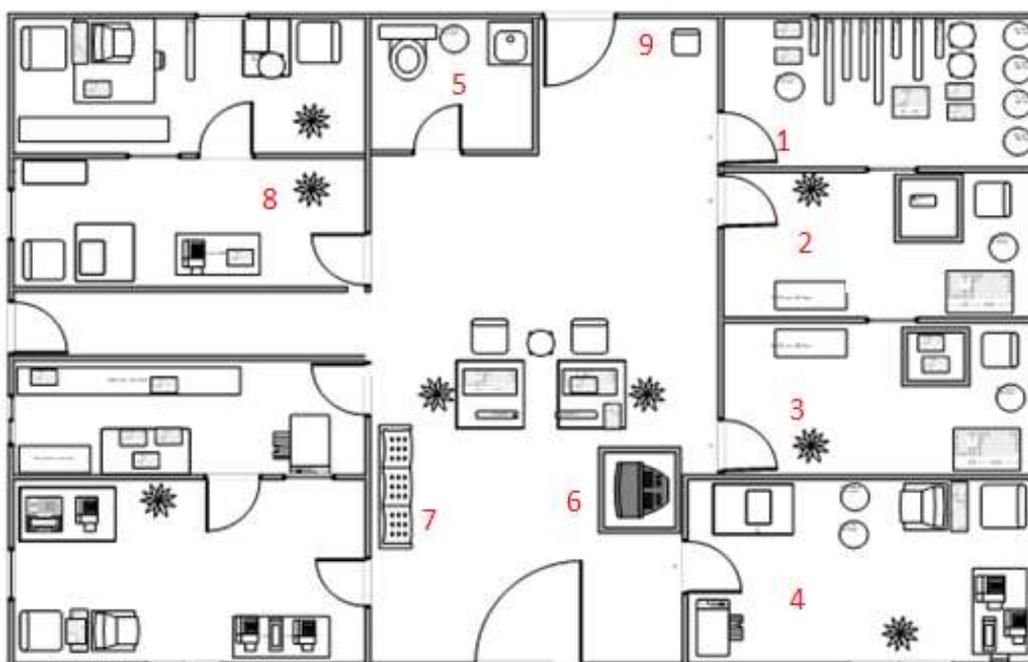
Para fortalecer el diseño de la infraestructura física que dispone la Institución, se presenta la actual y la propuesta infraestructura física.

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA ACTUAL DE LA ALCALDÍA**



En la infraestructura física actual se observa que algunas áreas al interior de la institución están desordenadas, además en algunos cubículos el espacio es muy reducido, por lo cual se propone a las máximas autoridades de dicha institución que tomen en cuenta en siguiente distribución física de la institución:

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA PROPUESTA POR EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN.**



Según la distribución física propuesta se recomienda:

- Crear un cubículo solo para bodega (1).
- Ampliar cubículo (2).
- Crear Cubículo nuevo (3).
- Mover el cubículo del Alcalde a la esquina inferior derecha (4).
- Ampliar el cubículo del servicio sanitario y agregarle un lavamanos (5).
- Adquirir un mueble para colocar el televisor (6).
- Adquirir un sofá para que los clientes se sienten cómodamente mientras son atendidos amablemente (7).
- Comprar macetas y colocarle plantas, una para cada cubículo (8).
- Adquirir 19 sillas plásticas, las cuales servirán para las capacitaciones (9).

El costo por rediseñar la infraestructura física al interior de la Alcaldía se detalla a continuación:

REDISEÑO DE INFRAESTRUCTURA FISICA			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
17	Pliegos de playwood de ¼	\$13.00	\$221.00
30	Varas de costaneras	\$3.00	\$90.00
1	Lavamanos	\$35.00	\$35.00
1	Mueble para TV	\$25.00	\$25.00
1	Sofá	\$90.00	\$90.00
4	Macetas	\$4.00	\$16.00
19	Sillas plásticas	\$4.00	\$76.00
1	Mano de obra	\$11.00 (por día laborado)	\$77.00
<b>Total</b>			<b>\$630.00</b>

Fuente:

- Empresa: Vidrí
- Dirección: Sucursal Centro calle poniente y Avenida España San Salvador
- Teléfonos: 2271-3033
- Página Web: [www.vidri.com.sv](http://www.vidri.com.sv)

b. Iluminación en el área de trabajo:

Se propone que se aproveche la luz natural y para ello se sugiere pintar las paredes de color blanco en el área administrativa para que haya mayor iluminación en la Alcaldía.

A continuación se presenta el detalle de cotización para la compra de pintura blanca:

ADQUICISIÓN DE PINTURA BLANCA			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
2	Cubetas de pintura blanca	\$75.00	\$150.00
<b>Total</b>			<b>\$150.00</b>
	Fuente:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa: Vidrí</li> <li>• Dirección: Sucursal Centro calle poniente y Avenida España San Salvador</li> <li>• Teléfonos: 2271-3033</li> <li>• Página Web: <a href="http://www.vidri.com.sv">www.vidri.com.sv</a></li> </ul>		

c. Ornato y limpieza:

Es necesario hacer una verificación de limpieza cada semana, recordando las actividades diarias de la persona encargada; incluso para determinar necesidades de infraestructura. Después de haber presentado el reporte, el

encargado del ornato y limpieza, deberá hacer un recorrido de verificación.  
(Ver Anexo 28)

## **F. PROCESO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **1. Método de 360° feedback o evaluación de 360°.**

#### **a. Justificación de elección del método de 360° feedback o evaluación de 360°**

El método de 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la Institución. Se desarrollará este método porque permitirá conocer la percepción de los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo; además les permitirá medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados. Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Además se realizará porque la institución no cuenta con un documento físico que permita medir desempeño de los trabajadores. Por lo que, el método de 360° feedback propuesto cubrirá ese aspecto.

Se implementará, puesto que de una manera sistematizada dará a obtener opiniones, de los diferentes empleados, respecto al desempeño de un colaborador en particular, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de los empleados de alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño. En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darles a los empleados de alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca una retroalimentación necesaria, para tomar las medidas, mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Con el propósito de evaluar adecuadamente el desempeño del personal de la Alcaldía de Municipal de la Villa de Tapalhuaca se eligió el método 360° feedback, pues es una forma novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino también de todas aquellas que reciben los servicios de las personas, tanto internos como externos.

La utilidad en ejecutar el método feedback servirá para fortalecer el desempeño del personal, lo que contribuirá a brindar un mejor servicio a todos los habitantes de la Municipalidad.

#### **b. Metodología para la propuesta del Método de 360° feedback.**

##### **1. Creación de la Comisión Administrativa como unidad de asesoría interna.**

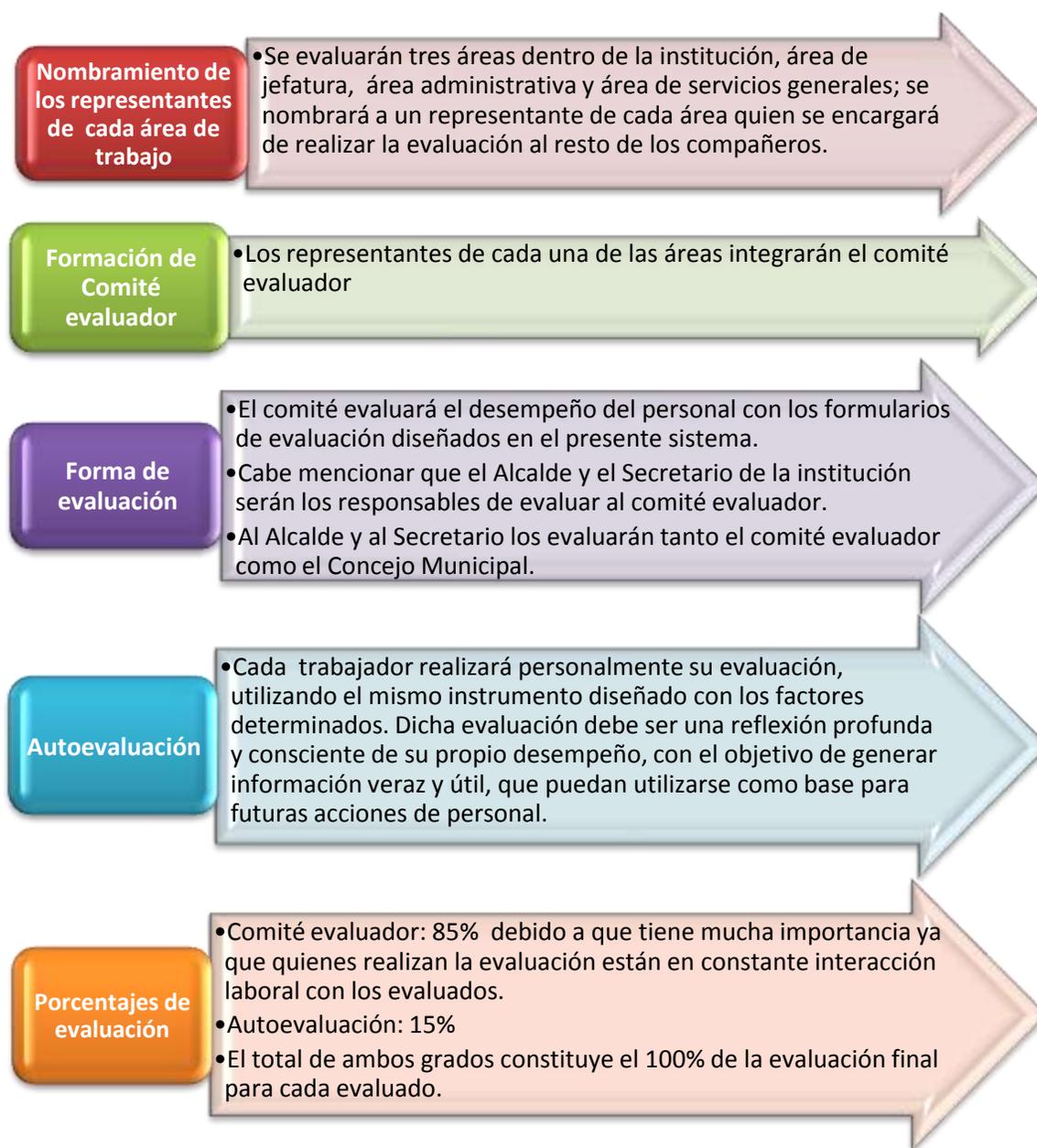
La comisión administrativa será parte del organigrama de la institución y funcionará como unidad de asesoría interna, se encargará de implementar el sistema propuesto y de darle seguimiento.

Las funciones de la comisión administrativa serán las siguientes:

- Presentar el sistema propuesto al Alcalde municipal y su concejo para la aprobación de implementación.
- Implementar el sistema propuesto.
- Formación del comité evaluador para la evaluación del desempeño.
- Planificar la capacitación del comité evaluador.
- Planificar las capacitaciones para todo el personal de la institución.

- Control de la evaluación del clima organizacional y del desempeño.
- Control administrativo de la institución.
- Administración del recurso humano: Reclutamiento y Selección de personal.

2. La manera de evaluar el desempeño del personal de las tres categorías de puestos es la siguiente:



- **Procedimiento:** El proceso a seguir para la evaluación del desempeño debe ser el siguiente: (Ver anexo 29).

**c. Descripción del método e instrumento por aplicar**

- Descripción del método por aplicar

El método 360 grados será aplicado cada seis meses, como se menciona en el diagnóstico del capítulo II o cada año como lo recomienda el compendio de Herramientas Genéricas de la Carrera Administrativa Municipal y Leyes vinculadas a la Gestión Pública Municipal, Tomo I, El Salvador, 2009, artículo 44.

- Descripción del instrumento por aplicar.

El instrumento será el formulario de evaluación del desempeño elaborado con 10 factores que se consideran pertinentes al evaluar el desempeño del personal de la alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca, cabe mencionar que estos factores variarán por cada formulario ya que son distintos los puntos a evaluar para el personal de jefatura, administrativo y servicios generales.

Cada uno de los formularios contienen los datos de identificación del evaluado, la descripción de factores y de sus grados, el tipo evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.

**d. Descripción de factores y grados de evaluación.**

Los factores han sido seleccionados tomando en cuenta la necesidad de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca de los diferentes puestos existentes en la institución de acuerdo a tres grupos ocupacionales: personal de Jefatura, Administrativo y Servicios Generales. Cada factor aparece descrito en cada instrumento de evaluación designado y se desglosan en grados que corresponden a los diferentes comportamientos y situaciones que se pueden presentar.

Con el propósito de realizar de una forma más efectiva y eficiente la evaluación del desempeño se han agrupado los puestos de acuerdo a la naturaleza de las

funciones que realizan los empleados como se menciono anteriormente, de la siguiente forma:

- **Personal de Jefatura**

Se refiere al personal que realiza funciones de supervisión, coordinación y control de personal bajo su mando. Por medio de la autoridad y responsabilidad.

- **Personal Administrativo**

Son las personas que tienen la función de apoyar a los niveles ejecutivos, para el soporte y desarrollo de las actividades fundamentales de la institución.

- **Personal de Servicios Generales**

Es el personal que se dedica a realizar tareas de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo, vigilancia de bienes e instalaciones de la institución.

El resultado total del desempeño del empleado se obtiene sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores previamente establecidos. Los resultados obtenidos son interpretados ubicando el puntaje en los siguientes grados y categorías establecidas con sus respectivos puntos los cuales en su totalidad deben ser igual a 10.

Grados	Categoría	Puntos
<b>"A"</b>	Excelente	<b>4 Puntos</b>
<b>"B"</b>	Muy Bueno	<b>3 Puntos</b>
<b>"C"</b>	Bueno	<b>2 Puntos</b>
<b>"D"</b>	Deficiente	<b>1 Punto</b>

**e. Descripción de categorías:**

**Excelente:** categoría que manifiesta un nivel de desempeño superior al óptimo requerido por el puesto de trabajo, al mismo tiempo siempre es necesario utilizar técnicas de motivación para mantener el nivel desarrollado

**Muy bueno:** se refiere a la categoría en que se desarrolla a un nivel óptimo el desempeño requerido en un puesto de trabajo.

**Bueno:** categoría que representa un nivel estándar de desempeño necesario para el puesto.

**Deficiente:** consiste en la categoría más baja que manifiesta un desempeño muy por debajo del estándar requerido para realizar satisfactoriamente un puesto de trabajo.

**f. Formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones para la aplicación.**

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen la finalidad de facilitar al evaluador llenar los formularios que se utilizarán para evaluar el desempeño del personal.

**Instrucciones generales**

- Completar los datos generales en cada uno de los formularios que incluyen los aspectos como: nombre del empleado, cargo, departamento, código, tiempo de laborar en el puesto actual.
- Antes de proceder a la evaluación se debe leer y analizar cada formulario
- Ser objetivo al momento de evaluar el desempeño de los empleados
- Respetar cada paso a seguir en el proceso de evaluación del desempeño

**Formularios del Método 360° Grados e instrucciones específicas**

- **Instrumentos para evaluar jefatura**
  - Formulario de evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntaje global

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE JEFES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



### TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

Comité Evaluador: \_\_\_\_\_

Concejo: \_\_\_\_\_

### INDICACIONES GENERALES:

- a) Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño
- b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- c) Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d) marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- e) Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- f) Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- g) No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones
- h) No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

### I. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Núm. o Cód. de trabajador: \_\_\_\_\_

Unidad de organización (Gerencia, departamento, sección, etc.): \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Evaluación correspondiente al periodo de (Año): \_\_\_\_\_

**PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico

- A  Programa y organiza en forma excelente las actividades
- B  Programa y organiza muy bien las actividades
- C  Programa y organiza las actividades justo por cumplir la rutina
- D  No es capaz de programar y organizar las actividades

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y EQUIPOS A SU CARGO:** habilidad necesaria para administrar adecuadamente los recursos de la organización.

- A  Administra en forma eficiente los recursos y equipos de la organización.
- B  Administra muy bien los recursos y equipos de la compañía
- C  Administra los recursos y equipos bajo su cargo casi satisfactoriamente
- D  No es capaz de administrar los recursos y equipos de la organización

**TOMA DE DECISIONES:** Habilidad de análisis y elección de alternativas de decisión y solución de manera práctica acertada y oportuna para enfrentar y resolver situaciones complejas en el desarrollo del trabajo

- A  Siempre toma decisiones prácticas, acertadas y oportunas
- B  Generalmente las decisiones que elige son acertadas y oportunas
- C  La mayoría de veces las decisiones que toma no son acertadas y oportunas
- D  No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces son inoportunas.

**CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS:** habilidad para el cumplimiento de metas de corto y largo plazo y de objetivos propuestos a través de sus colaboradores necesarios para el éxito de la

organización.
<p>A <input type="checkbox"/> Siempre cumple con las metas y objetivos oportunamente en forma eficaz y eficiente</p> <p>B <input type="checkbox"/> Generalmente cumple con las metas y objetivos propuestos satisfactoriamente</p> <p>C <input type="checkbox"/> La mayoría de veces cumple las metas y objetivos propuestos justo a tiempo</p> <p>D <input type="checkbox"/> No es capaz de cumplir con las metas y objetivos propuestos</p>
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad para influir en los demás, de forma eficaz y eficiente, para conducir con éxito a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos deseados
<p>A <input type="checkbox"/> Lidera eficaz y eficientemente al grupo, generando excelentes resultados.</p> <p>B <input type="checkbox"/> Lidera eficaz y eficientemente al grupo, generando buenos resultados</p> <p>C <input type="checkbox"/> La mayoría de veces influye en los demás, generando resultados regulares</p> <p>D <input type="checkbox"/> Su influencia en el grupo no es capaz de lograr los objetivos deseados</p>
<b>EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD:</b> Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Se mide con el cumplimiento del calendario de entregas.
<p>A <input type="checkbox"/> Genera excelentes resultados en forma ágil y oportuna</p> <p>B <input type="checkbox"/> Los resultados que produce son oportunos y de buena calidad</p> <p>C <input type="checkbox"/> Generalmente produce resultados buenos pero no en el momento oportuno</p> <p>D <input type="checkbox"/> No es capaz de producir resultados con la debida calidad ni oportunamente</p>
<b>APERTURA AL CAMBIO:</b> se refiere a la habilidad para enfrentarse ante mejores opciones presentadas ante una situación, ver las dificultades como un reto y analizar los obstáculos para solucionarlos manteniendo una actitud optimista
<p>A <input type="checkbox"/> Siempre manifiesta una actitud positiva ante el cambio</p> <p>B <input type="checkbox"/> Generalmente mantiene una buena aptitud ante el cambio</p> <p>C <input type="checkbox"/> La mayoría de veces se presenta reacio y negativo ante el cambio</p> <p>D <input type="checkbox"/> Se resiste siempre al cambio no es capaz de enfrentarse ante nuevos retos</p>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> se refiere a la disposición e interés por propiciar una armonía con el personal, permitiendo el acercamiento manteniendo un trato respetuoso y cordial.
<p>A <input type="checkbox"/> Es destacable la forma de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con todos</p> <p>B <input type="checkbox"/> Generalmente mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso</p> <p>C <input type="checkbox"/> Algunas veces se observa buen trato y armonía con el personal</p> <p>D <input type="checkbox"/> Sus relaciones son problemáticas, constantemente se escuchan quejas</p>
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> se relaciona con el dominio de las funciones, métodos y técnicas para realizar el trabajo con la aplicación de los principios necesarios
<p>A <input type="checkbox"/> Manifiesta clara competencia en el desarrollo de su trabajo</p>

B <input type="checkbox"/> Generalmente sus conocimientos y habilidades le permiten desarrollar sin dificultad su trabajo C <input type="checkbox"/> Sus conocimientos y habilidades le permiten desarrollar su trabajo requiriendo de apoyo D <input type="checkbox"/> Sus conocimientos y habilidades están por debajo de los requerimientos del puesto	
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> habilidad para generar resultados acordes con la necesidad y exigencias requeridas para el éxito de la organización	
A <input type="checkbox"/> Siempre excede los requerimientos de calidad siendo notable y poco común B <input type="checkbox"/> Generalmente logra el cumplimiento de los requerimientos de calidad exigidos C <input type="checkbox"/> Algunas veces cumple con los requerimientos de calidad con necesidad de apoyo D <input type="checkbox"/> La calidad de su trabajo refleja clara evidencia de un desempeño inadecuado	
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requiere revisión: SI ___ NO ___	Devuelto de revisión: fecha: _____ Firma: _____ Comentario _____ _____

**TIPO DE EVALUACIÓN**

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

**FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN AL PERSONAL DE JEFATURAS**

<b>Nombre del evaluado:</b>							<b>Código:</b>
<b>Unidad de organización:</b>							
<b>Puesto:</b>							
<b>Jefe inmediato:</b>							
<b>Evaluación correspondiente al periodo:</b>							
No.	FACTOR	PESO	GRADOS				PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
			A	B	C	D	
1	Programación y organización	1.0					
2	Administración de recursos	1.0					
3	Toma de decisiones	1.0					
4	Cumplimiento de metas	1.0					
5	Liderazgo	1.0					
6	Eficiencia o productividad	1.0					
7	Apertura al cambio	1.0					
8	Relaciones interpersonales	1.0					
9	Conocimiento del trabajo	1.0					
10	Calidad del trabajo	1.0					
<b>TOTAL</b>		10					

**INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:**

- A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota.
- Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de calificación Global"
- Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada a por cada empleado.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL DE JEFATURAS**

Nombre del empleado:	# del empleado:
Unidad de organización:	
Puesto :	
Jefe inmediato:	
Evaluación correspondiente al periodo:	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACION GLOBAL RESULTADO DE LA EVALUACION Y AUTOEVALUACION:**

- A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente.
- Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85 y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.
- La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.

- **Instrumentos para evaluar al personal administrativo**
  - Formulario de evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntaje global

## FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



### TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

Comité evaluador: \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES GENERALES:

- i) Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño
- j) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- k) Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- l) marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- m) Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- n) Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- o) No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones
- p) No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

#### II. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Núm. o Cód. de trabajador: \_\_\_\_\_

Unidad de organización (Gerencia, departamento, sección, etc.): \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Evaluación correspondiente al periodo de (Año): \_\_\_\_\_

**DISCIPLINA PERSONAL:** se refiere al cumplimiento de las normas y políticas establecidas en el departamento de cada delegación y se medirá mediante el cumplimiento de la ley establecida en el departamento así como también en honores obtenidos

- A  Cumple al pie de la letra las políticas y normas establecidas por el departamento
- B  Con frecuencia cumple las normas y políticas establecidas por el departamento
- C  Regularmente cumple con las políticas y normas establecidas por el departamento
- D  No cumple con las políticas y normas establecidas en el departamento por el departamento

**DISPOSICIÓN AL TRABAJO:** es aquel compromiso, dedicación que el empleado tiene con su trabajo y está contento con lo que hace y se mide mediante las horas de salida así como también trabajos fuera de su zona o cede asignada.

- A  Siempre cumple con su compromiso al trabajo establecido
- B  A veces cumple con su compromiso al trabajo asignado
- C  Raras veces cumple con su compromiso fijado en su trabajo
- D  En ocasiones cumple con sus obligaciones asignadas en su trabajo

**RELACIONES INTERPERSONALES:** habilidad para interactuar con las personas que laboran en la organización así como también con las personas cercanas al puesto, se toma en cuenta a la hora de su calificación las observaciones hechas por los jefes y compañeros de trabajo.

- A  Demuestra excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros
- B  Mantiene Muy buenas relaciones interpersonales con sus compañeros
- C  Regularmente presenta deficientes relaciones interpersonales con sus compañeros
- D  No tiene buenas relaciones interpersonales provocando conflictos y quejas de los demás.

**RELACIONES CON EL PÚBLICO:** establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, se mide mediante las quejas o felicitaciones que este obtiene en su evaluación

- A  Mantiene excelentes relaciones con las personas externas al departamento  
 B  Muy Buenas relaciones con las personas externas al departamento  
 C  Casi nunca presenta buenas relaciones con las personas externas al departamento  
 D  Nunca presenta buenas relaciones con las personas externas al departamento

**DISCRECIÓN:** Se refiere al manejo de información confidencial y se demuestra en los casos que este lleva en donde implica hasta la pérdida de la vida en su dado caso si se llegara a revelar, su calificación se hará de acuerdo a sus notas dadas por su jefe.

- A  Excelente manejo en la reserva de la información confidencial que se atañe a su puesto  
 B  Se le nota buen manejo en la reserva de la información confidencial  
 C  En ocasiones ha comentado con sus compañeros información confidencial  
 D  Raras veces reserva la información confidencial de su cargo

**EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Se mide con el cumplimiento del calendario de entregas.

- A  Realiza de forma ágil y responsable los objetivos maximizando los recursos  
 B  Ocasionalmente realiza de forma ágil sus actividades y cumple sus metas  
 C  Casi siempre realiza de forma ágil sus actividades y cumple un porcentaje de sus metas  
 D  No cumple eficientemente su trabajo y nunca cumple con sus metas establecidas

**RESPONSABILIDAD:** en relación con el cumplimiento de su trabajo. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la estación y de cumplir con sus calendarios. Se mide mediante en cumplimiento de deberes en el tiempo establecido.

- A  Cumple de forma excelente con sus responsabilidades encomendadas en su lugar de trabajo  
 B  Procura realizar al margen sus responsabilidades encomendadas en su lugar de trabajo  
 C  Casi siempre realiza responsablemente sus obligaciones encomendadas  
 D  Raras veces cumple responsablemente con sus obligaciones

**INICIATIVA:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo sus evaluaciones son medidas atreves de sus logros con el cumplimiento de sus metas.

- A  Siempre toma la iniciativa con nuevas ideas y originalidad, afrontando situaciones y problemas  
 B  Normalmente realiza sus actividades implementando sus ideas y originalidad  
 C  Ocasionalmente realiza sus actividades con su propias ideas y significados  
 D  Raras veces se le nota tomando decisiones e implementado ideas en base a su criterio

**PLANIFICACIÓN:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede

colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros. Su rendimiento es medido mediante sus logros obtenidos en con el cumplimiento de sus metas

- A  Siempre realiza sus planificaciones de forma anticipada en los plazos establecidos  
 B  Frecuentemente realiza sus planificaciones de sus actividades en los días establecidos  
 C  Ocasionalmente realiza sus planificaciones en los periodos que lo requieren  
 D  Nunca se le ha visto planificando sus actividades y todo lo realiza de forma improvisada

**DISPOSICIÓN A LA CAPACITACIÓN Y A LA AUTOCAPACITACIÓN:** Se relaciona con las capacitaciones y seminarios a los cuales asiste con el deseo de aprender y desarrollarse, este aspecto es medido mediante los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas en dichos cursos.

- A  Se le nota la disposición de capacitarse y realiza como mínimo 4 cursos o seminarios en el año  
 B  Casi siempre asiste a las capacitaciones y realiza 3 cursos o seminarios al año  
 C  Realiza por lo menos 1 curso o seminario en el año  
 D  Siempre se le nota reacio a aprender y no realiza ningún curso en el año

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA:

FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Requiere revisión: SI \_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Devuelto de revisión: fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Comentario \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Código:</b>					
<b>Unidad de organización:</b>							
<b>Puesto:</b>							
<b>Jefe inmediato:</b>							
<b>Evaluación correspondiente al periodo:</b>							
No.	FACTOR	PESO	GRADOS				PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
			A	B	C	D	
1	Disciplina personal	1.0					
2	Disposición al trabajo	1.0					
3	Relaciones interpersonales	1.0					
4	Relaciones con el publico	1.0					
5	Discreción	1.0					
6	Eficiencia o productividad	1.0					
7	Responsabilidad	1.0					
8	Iniciativa	1.0					
9	Planificación	1.0					
10	Disposición a la capacitación	1.0					
<b>TOTAL</b>		10					

#### INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

- A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota.
- Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de calificación Global"
- Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada a por cada empleado.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA**

Nombre del empleado:	# del empleado:
Unidad de organización:	
Puesto :	
Jefe inmediato:	
Evaluación correspondiente al periodo:	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN:**

- A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente.
- Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85% y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.
- La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.

- **Instrumento para evaluar al personal de servicios generales**
  - Formulario de evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntajes para evaluación y autoevaluación
  - Formulario con puntaje global

## FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



### TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

Comité evaluador: \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES GENERALES:

- q) Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño
- r) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- s) Estudiar de forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- t) marcar con una X el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- u) Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias al trabajo, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgados, entre otros.
- v) Los formularios deben ser completados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- w) No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha en que fue efectuada a evaluación y las observaciones
- x) No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

### III. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Núm. o Cód. de trabajador: \_\_\_\_\_

Unidad de organización (Gerencia, departamento, sección, etc.): \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Evaluación correspondiente al periodo de (Año): \_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDAD:** Capacidad de atender con responsabilidad las actividades inherentes al puesto desempeñado; y toma de decisiones para lograr los objetivos propuestos por la Institución.

- A  Genera confianza por su excelente responsabilidad
- B  Los resultados que produce son muy buenos por su responsabilidad
- C  Generalmente produce confianza por su buena responsabilidad
- D  No es responsable con las decisiones de acuerdo al puesto para lograr los objetivo

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.

- A  Mantiene excelentes relaciones interpersonales con clientes internos y externos.
- B  Se le nota muy buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos
- C  Relación interpersonal con clientes internos y externos ocasionalmente no es buena
- D  Su relaciones con clientes internos y externos frecuentemente no es buena, ocasiona quejas

**DISCIPLINA:** Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución, además de implementar esta cualidad en las labores encomendadas.

- A  Cumple excelentemente con las políticas y normas disciplinarias
- B  El cumplimiento de las políticas y normas disciplinarias es muy bueno
- C  El cumplimiento de políticas y normas disciplinarias generalmente es bueno
- D  No cumple con las políticas y normas disciplinarias.

**RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES:** Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo, que le son encomendadas por su jefe inmediato.

- A  Excelente capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo
- B  La capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo es muy buena
- C  Generalmente comprende y cumple las instrucciones relacionadas con su trabajo
- D  Tiene dificultad para comprender y cumplir las instrucciones de trabajo

**CALIDAD DE TRABAJO:** Realizar las tareas encomendadas oportunamente con exactitud y seriedad. Va mas allá de las tareas exigidas para obtener los resultados deseados.

- A  Realiza excelentemente su trabajo y las tareas encomendadas a diario.
- B  Es muy buena realizando las tareas con calidad en su trabajo
- C  Es bueno realizando su trabajo y se le nota la calidad en lo que hace
- D  Casi siempre hace las tareas mal hechas y con falta de calidad

**INICIATIVA:** Actúa sin necesidad de indicársele. Inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente a situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente

- A  Excelente iniciativa para realizar sus tareas independientemente
- B  Muy buena capacidad para trabajar sin supervisión
- C  Generalmente tiene buena iniciativa en el trabajo
- D  No tiene iniciativa, siempre hay que estarle diciendo lo que tiene que hacer

**PUNTUALIDAD.** Asistir puntualmente al trabajo. No tiene problemas de horario para la hora de entrada y salida, mantiene un record positivo o negativo durante el periodo presente.

- A  Excelente puntualidad. Asiste puntualmente a su trabajo
- B  Muy buena puntualidad para presentarse a la jornada laboral
- C  Generalmente tiene buen puntualidad laboral
- D  Siempre se presenta tarde a laborar, no respeta el horario de entrada y salida

**COOPERACION:** Cooperar con los compañeros de trabajo cuando sea necesario y con las personas que requieren de su colaboración.

- A  Colabora en los diferentes departamentos de la Unidad y sus compañeros.
- B  Brinda muy buena cooperación en los diferentes departamentos y con sus compañeros
- C  Ocasionalmente le gusta cooperar en los diferentes departamentos
- D  No le gusta cooperar con los demás

<b>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE EQUIPO:</b> Adquirir responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado para realizar eficientemente las tareas asignadas al puesto	
A <input type="checkbox"/> Responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado B <input type="checkbox"/> Muy buena responsabilidad en el uso y manejo del equipo asignado C <input type="checkbox"/> Generalmente el uso y manejo del equipo asignado es buena D <input type="checkbox"/> No se tiene conciencia sobre el cuidado uso del equipo asignado	
<b>PULCRITUD:</b> Este aspecto muy importante para la imagen tanto del empleado como de la institución se refiere al cuidado y aseo en la apariencia personal	
A <input type="checkbox"/> Siempre se le nota una excelente presentación, cuidado y aseo personal B <input type="checkbox"/> Generalmente se le nota muy buen cuidado y aseo personal C <input type="checkbox"/> Algunas veces se le nota que cuida su apariencia personal D <input type="checkbox"/> En muchas ocasiones se le nota un descuido sobre el aseo y apariencia personal	
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Requiere revisión: SI ____ NO ____	Devuelto de revisión: fecha: _____ Firma: _____ Comentario _____ _____

### TIPO DE EVALUACIÓN

Auto evaluación: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON PUNTAJES ASIGNADOS PARA EVALUAR AL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Código:</b>					
<b>Unidad de organización:</b>							
<b>Puesto:</b>							
<b>Jefe inmediato:</b>							
<b>Evaluación correspondiente al periodo:</b>							
No.	FACTOR	PESO	GRADOS				PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
			A	B	C	D	
1	Responsabilidad	1.0					
2	Relaciones interpersonales	1.0					
3	Disciplina	1.0					
4	Recibir instrucciones	1.0					
5	Calidad de trabajo	1.0					
6	Iniciativa	1.0					
7	Puntualidad	1.0					
8	Cooperación	1.0					
9	Responsabilidad por equipo	1.0					
10	Pulcritud	1.0					
<b>TOTAL</b>		10					

#### INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

- A cada factor y grado seleccionado por los evaluadores en el formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de puntajes y se nota en la columna de "Factor y grado seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y grado seleccionado", de tal forma que ambos tienen que cuadrar, para obtener una nota.
- Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se trasladan al "Formulario de calificación Global"
- Y posteriormente en base al porcentaje de evaluación y autoevaluación asignado previamente se le otorga una nota personalizada a por cada empleado.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADOS DEL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

Nombre del empleado:	# del empleado:
Unidad de organización:	
Puesto :	
Jefe inmediato:	
Evaluación correspondiente al periodo:	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE (%)	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

**INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN:**

- A cada resultado obtenido en los formularios de puntajes de la autoevaluación y evaluación se traslada a la columna de total de puntos del formulario presente.
- Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, 85% y 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.
- La nota final que se le asigna al empleado resultado de dicha evaluación resulta de la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- Dicha nota obtenida en la conversión se traslada al formulario de concentración global de notas, para tener un registro o record de cada evaluación hecha a los empleados.



### **Presentación de informes de la evaluación del desempeño**

- A cada trabajador evaluado.  
Se deberá elaborar un único ejemplar de evaluación del desempeño para cada trabajador evaluado, que le será entregado en mano. De esta manera se garantiza la confidencialidad del sistema.  
El informe debe ser claro, con una breve descripción de la metodología utilizada y una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.
- Al alcalde municipal.  
Deberá recibir un informe sobre el resultado final consolidado de todos los trabajadores evaluados. Guardando la confidencialidad de la información y utilizarla únicamente para tomar decisiones para corrección de competencias bajas o promover el desarrollo del empleado.  
Al igual que el informe que se le entrega a cada trabajador el consolidado debe ser claro, describir la metodología de la evaluación y detallar las competencias que los evaluados deben mejorar.  
Al informe se le anexará el formulario de concentración global de notas.

### **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO.**

El siguiente plan contiene los lineamientos necesarios para la implementación de la propuesta de evaluación del clima organizacional y el desempeño adecuado para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca, departamento de La Paz, el cual contiene las diferentes actividades a realizar, objetivos, políticas, recursos humanos, materiales y financieros, y el cronograma de actividades a realizar.

El sistema contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada uno de los elementos analizados en el diagnóstico, factores que están afectando negativamente el

comportamiento del personal, así como las variables ambientales y laborales internas de trabajo.

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

### **1. Objetivos**

- ✓ Definir los mecanismos de control que permitan fortalecer aquellas dificultades que se presenten durante la implementación del sistema.
- ✓ Proporcionar un presupuesto tentativo de los gastos a realizar para la implementación de la propuesta.
- ✓ Orientar a la Comisión Administrativa en cuanto a las actividades, recursos y tiempo de aplicación de la propuesta.

### **2. Políticas**

- ✓ Actualización anual del plan propuesto para realizar ajustes de acuerdo a las condiciones y necesidades cambiantes del ambiente laboral.
- ✓ El plan de implementación deberá ser flexible según las contingencias que ocurran durante el desarrollo de las actividades.
- ✓ La comisión administrativa deberá de tomar en cuenta el plan de implementación propuesto con el fin de facilitar su ejecución, y de esta manera gestionar su aprobación a la máxima autoridad de la alcaldía (Alcalde y Concejo Municipal).

### 3. Actividades a realizar

Implementación del sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño Alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca			
N°	Actividad	Descripción	Responsables
1	<b>Presentación:</b>	El documento con el plan propuesto se entregará al Concejo Municipal para que sea discutida la aprobación del mismo. Seguidamente, se llevará a la práctica, ya que existe interés por parte de la comisión administrativa de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde municipal</li> <li>Concejo Municipal</li> </ul>
2	<b>Reproducción y Distribución.</b>	Después de la aprobación del sistema se procederá a la reproducción y distribución de los formularios para evaluar el clima organizacional y el desempeño. Cada formulario contendrá de forma precisa y eficaz la confiabilidad de los resultados en cada período, proporcionando información adecuada para erradicar las deficiencias que hay y que pudiesen existir o surgir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluador externo (Asesor)</li> </ul>
3	<b>Asignación de encargados a evaluar el clima organizacional y el desempeño</b>	La comisión administrativa deberá planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema, ya que tendrá como punto de partida fortalecer el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca. La comisión administrativa formará el comité evaluador para la evaluación del desempeño. El clima organizacional será evaluado por una persona externa a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión administrativa</li> </ul>
4	<b>Capacitación del comité evaluador</b>	Las personas que sean seleccionadas para participar en la evaluación recibirán una capacitación previa sobre todos aquellos elementos o factores teórico-prácticos sobre lo que es el clima organizacional y desempeño, con el fin de seleccionar a las personas idóneas que ejerzan la responsabilidad de evaluar a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión administrativa</li> <li>Capacitadores:</li> <li>Facilitador</li> <li>colaborador</li> </ul>
5	<b>Puesta en marcha y evaluación de los resultados.</b>	Después de realizar las actividades anteriores se procederá a ejecutar el sistema evaluando el clima organizacional y el desempeño. Se analizarán los resultados parciales que se obtengan para identificar fortalezas y debilidades, y hacer las correcciones respectivas que contribuyan a mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional y desempeño de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión administrativa</li> <li>Evaluador externo</li> </ul>

#### **4. Recursos**

Para implementar el plan de evaluación del clima organizacional y el desempeño, en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca; se debe contar además, con los recursos: humanos, materiales y financieros.

##### **a. Humanos**

Es indispensable que el recurso humano involucrado debe ser calificado y para ello se gestionará a la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas para que estudiantes universitarios egresados en servicio social de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, desarrollen las actividades necesarias para llevar a cabo capacitaciones a todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca y logren así una eficiente implementación del sistema que ayude a fortalecer el clima organizacional y desempeño; además la comisión administrativa, será la responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación.

##### **b. Materiales**

Para la implementación del sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño, es necesario contar con los recursos básicos necesarios para la implementación del plan propuesto, como son: equipos computacionales, paquetes o software para facilitar y agilizar su ejecución, fotocopiadora, cañón, mesas, sillas, pizarras acrílicas, materiales didáctico y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

##### **c. Financieros**

Para la ejecución de este proyecto, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria a la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos, el cual es el cuadro resumen de todos los gastos reflejados anteriormente para implementar el sistema:

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. RECURSOS HUMANOS</b>		\$ 80.00
1.1. Capacitación relaciones laborales	\$ 36.00	
1.2. Capacitación estrés laboral	\$ 12.00	
1.3. Capacitación Trabajo en equipo	\$ 16.00	
1.4. Capacitación administración de compensaciones	\$ 16.00	
<b>2. RECURSOS TÉCNICOS</b>		\$ 400.00
2.1 Persona que evaluará el clima organizacional e interpretará los resultados de la evaluación del desempeño	\$ 400.00	
<b>3. RECURSOS MATERIALES</b>		\$1,024.00
3.1. Afiche de visión	\$ 15.00	
3.2. Afiche de Misión	\$ 15.00	
3.3. Afiche de Valores	\$ 15.00	
3.4. Papelería y útiles	\$ 24.00	
3.5. Mueble para colocar trofeos	\$ 150.00	
3.6. Buzón de sugerencias	\$ 25.00	
3.7. Pintura	\$ 150.00	
3.8. Rediseño de infraestructura física actual	\$ 630.00	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$1,504.00</b>

El monto de inversión de la propuesta de un clima organizacional y desempeño adecuado para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados de la alcaldía; puede ser financiado con fondos propios de la institución pero también esta puede

recurrir a algunas organizaciones que le ayuden de manera económica siendo esta alguna ONG.

#### **5. Mecanismos de control**

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán las personas que conforman la comisión del clima organizacional y desempeño, en la cual se nombrará un coordinador general, quien tomará el liderazgo para poder llevar a cabo los mecanismos de control adecuados. El control establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

#### **6. Retroalimentación**

Debido a que el objetivo que persigue la evaluación es el de identificar aquellos factores o elementos que están incidiendo en el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados y por ende afectando así su desempeño, es necesario corroborar los resultados obtenidos por si surgen dudas con respecto a la validez de las respuestas obtenidas. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación, en donde la institución pueda encaminarse a mejorar, disminuir o eliminar esos aspectos detectados que están influyendo en el clima y de esta manera fortalecer su rendimiento laboral y brindar un buen servicio a los habitantes de la Villa de Tapalhuaca. La continuidad al proceso implica una responsabilidad por parte de las autoridades municipales y comité evaluador, pues serán los precursores y encargados de velar por su retroalimentación periodo a período.

**7. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta de un sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca, departamento de la Paz.**

ACTIVIDAD	TIEMPO				RESPONSABLE
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	
<b>1</b> Presentación de la propuesta del sistema de evaluación de clima organizacional y del desempeño.	X				Alcalde y su Concejo Municipal
<b>2</b> Aprobación del sistema de evaluación de clima organizacional y desempeño	X				Alcalde y su Concejo Municipal
<b>3</b> Contratación del evaluador externo		X			Alcalde y su Concejo Municipal
<b>4</b> Nombramiento de un comité evaluador que realice la evaluación del desempeño		X			Comisión administrativa de la alcaldía
<b>5</b> Capacitación sobre aspectos teórico – práctico sobre clima organizacional y desempeño para comité que formará parte de la evaluación		X			Comisión administrativa y Capacitadores
<b>6</b> Implementación y puesta en marcha del sistema de evaluación del clima organizacional y desempeño			X	X	Evaluador externo y Comité evaluador

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Primera Edición, Ediciones Granica S.A, 2002.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Octava Edición, México, Mc Graw- Hill, 2007.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*, Sexta Edición, México, Prentice - Hall, 1994.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*, Segunda Edición, México, Mc Graw Hill, 1998.
- Koontz, Harold. *Administración*, Novena Edición, México, McGraw-Hill, 1990.
- Muñoz Campos, R. *La Investigación Científica Paso a Paso*, Cuarta Edición, El Salvador, Editorial Artes Gráficas, 2004.
- Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*, Séptima Edición, México, Plaza y Valdez Editores, S.A., 2000.
- Serrano, Alexis. *Administración de Personas*, Primera Edición, El Salvador, UCA Editores, 2007.
- Stephen, Robbins. *Comportamiento Organizacional*, Sétima Edición, México, Prentice Hall, 1996.
- Stoner, James. *Administración*, Sexta Edición, México, Prentice Hall, 1996.
- Werther, Willian. *Administración de Personal*, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill, 1999.
- Werther William B. Jr., Heith Davis. *Administración de Personas y Recursos Humanos*, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill, 1998.

## Leyes

- *Código Municipal de El Salvador*, decreto N° 274 actualizado al año 2010, El Salvador, Centro América.
- *Compendio de Herramientas Genéricas de la Carrera Administrativa Municipal y Leyes vinculadas a la Gestión Pública Municipal*, Tomo I, El Salvador, 2009.
- *Constitución de la República de El Salvador*, decreto N° 38 actualizado al año 2009, El Salvador, Centro América.
- *Diario Oficial*, San Salvador 7 de Julio de 2005. Decreto N° 705, Artículos 1 y 2. Ley de Municipalidades.

## Tesis

- Herrera, A., Campos, V.D. Martínez, C. Y. (2010) Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la ciudad de Soyapango, departamento de san salvador. Trabajo de graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Ortiz, M. R., Ponce, V. I., Rivera, O. M. (2003) Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el distrito n° 1 de la Alcaldía municipal de la ciudad de San Salvador. Trabajo de graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Urías, M. C. (2001) “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Alfaro J. L. (2007) “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. San Salvador, El Salvador.

### Páginas Web

- American Psychological Association. (2003). APA on line. Disponible en línea en:  
<http://www.apa.org>
- Bolaños, Mauricio. Tapalhuaca, un Pueblo que Cambia. La Paz, El Salvador.  
Disponible en:  
<http://archive.laprensa.com.sv/19990401/departamentos/pais1.asp>
- Goncalves, A. *Clima organizacional*. 16 de Noviembre de 2002. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacional/climaorganizacional.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tapalhuaca>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

# ANEXOS

# ANEXO 1

**CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE  
LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA**

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



**CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN  
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

**Objetivo:** Diagnosticar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un mejor servicio.

**Indicaciones:**

- Marcar con una "X" sólo una alternativa, seleccionando el grado que se apegue más a su realidad dentro de la Alcaldía.
- Responder las preguntas abiertas según su criterio.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

**I. DATOS GENERALES:**

**1. Sexo:**

Femenino

Masculino

**2. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**3. Cargo que desempeña:**

\_\_\_\_\_

**4. Área a la que pertenece:**

\_\_\_\_\_

**5. Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**6. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

\_\_\_\_\_

Indique con una "X" el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

## II.DATOS DE CONTENIDO

### COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía misma de la Institución como lo son la misión, visión y objetivos.

Nº	PREGUNTAS					
1	¿Evalúan el clima organizacional en su institución?	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>		
2	¿Quién evalúa el clima organizacional en su institución?					
3	¿Cada cuanto tiempo evalúan el Clima Organizacional?	Mensual <input type="checkbox"/>		Semestral <input type="checkbox"/>		
		Trimestral <input type="checkbox"/>		Anual <input type="checkbox"/>		
		GRADO				
4	¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A
5	¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?	1	2	3	4	N/A
6	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?	1	2	3	4	N/A
7	¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?	1	2	3	4	N/A
8	¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?	1	2	3	4	N/A
9	¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?	1	2	3	4	N/A

### COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES

Nº	PREGUNTAS	GRADO				
10	¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Institución?	1	2	3	4	N/A
11	¿Fomenta su jefe inmediato la práctica de valores?	1	2	3	4	N/A
12	¿Brinda su colaboración a algún compañero de trabajo que requiere de su ayuda?	1	2	3	4	N/A

<b>13</b>	En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿lo soluciona de manera respetuosa?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>14</b>	¿Realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>

Evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

### COMPONENTE III: SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

Nº	PREGUNTAS	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
<b>15</b>	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>16</b>	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>17</b>	¿Se siente integrado en la Institución?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>18</b>	¿Considera a la Institución un poco como suya, como algo propio?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>19</b>	¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>20</b>	¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>

### COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES

En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
<b>21</b>	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>22</b>	¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>23</b>	¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>24</b>	¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>25</b>	Considera que el tipo de relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros de trabajo, propicia que se	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>

	traten con respeto?					
26	Cuando tiene algún problema, ¿siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo?	1	2	3	4	N/A

#### COMPONENTE V: PRESTACIONES

El componente V evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
27	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	N/A
28	¿Cree que su sueldo está en relación con el presupuesto que recibe la institución?	1	2	3	4	N/A
29	¿Recibe su pago en forma oportuna?	1	2	3	4	N/A
30	Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver?	1	2	3	4	N/A
31	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que proporciona la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?	1	2	3	4	N/A
32	¿Tiene usted estabilidad laboral en la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A
33	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	2	3	4	N/A

#### COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN

En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
34	¿Existe una buena comunicación con su jefe?	1	2	3	4	N/A
35	¿Fluye de manera rápida y clara La comunicación laboral?	1	2	3	4	N/A
36	¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?	1	2	3	4	N/A
37	¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?	1	2	3	4	N/A
38	La información que necesita para desempeñar su trabajo, ¿le es oportunamente comunicada?	1	2	3	4	N/A
39	¿Informa la Institución de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?	1	2	3	4	N/A
40	¿Cuando no está de acuerdo con alguna orden	1	2	3	4	N/A

	suele dar su opinión?					
--	-----------------------	--	--	--	--	--

### COMPONENTE VII: LIDERAZGO

Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
40	¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?					
41	¿Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?					
42	¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?					
43	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?					
44	¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?					

### COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA

Este componente evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
45	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?					
46	¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas?					
47	¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?					
48	¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?					
49	¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?					
50	¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?					

# ANEXO 2

**CUESTIONARIO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA  
VILLA DE TAPALHUACA**

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



**CUESTIONARIO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL  
PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

**Objetivo:** Recopilar información esencial que permita evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca.

**Indicaciones:**

- Marcar con una "X" sólo una alternativa, seleccionando la respuesta que más se apegue a la realidad.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

**I. DATOS GENERALES:**

**7. Sexo:**

Femenino

Masculino

**8. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**9. Cargo que desempeña:**

\_\_\_\_\_

**10. Área a la que pertenece:**

\_\_\_\_\_

**11. Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**12. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

\_\_\_\_\_

**II. DATOS DE CONTENIDO.**

1) ¿Sabe usted que es la evaluación del desempeño?

a) Si

b) No

- 2) ¿Realizan evaluaciones del desempeño en esta Institución?
- a) Nunca  c) siempre
- b) Algunas veces  d) No responde
- 3) Si contesto que no, ¿Cuáles son las causas o motivos del considerar a la Evaluación del desempeño como un proceso negativo?
- 
- 4) ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?
- a) Si  b) No
- 5) ¿Quién evalúa desempeño laboral en su institución?
- a) La Comisión Administrativa  c) El alcalde
- b) El Consejo Municipal  d) Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- 6) ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño?
- a) Tres meses  c) un año
- b) Seis meses  d) otro, especifique: \_\_\_\_\_
- 8) ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?
- a) Si  b) No
- 9) Si contesto que no; ¿Cuáles son las causas del porque no le gusta que evalúen su comportamiento?
- 
- 10) ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la Alcaldía?
- a) Estable  c) Inestable
- b) Poco estable
- 11) ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?
- a) Si  c) A veces
- b) No
- 12) ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?
- a) Si  b) No
- 13) ¿De qué manera se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo?
- a) Se le capacitó
- b) Le explicó el jefe inmediato
- c) Le explicó un compañero de trabajo
- d) Le proporcionaron el manual de funciones
- e) Le proporcionaron el manual de funciones y Se le capacitó
- 14) ¿Se supervisa su trabajo constantemente?
- a) Si  b) No
- 15) ¿Cuáles de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?
- a) Llegadas tardías

- b) Incumplimiento de metas
- c) Interrupción constante de su trabajo
- d) Dificultad para trabajar en equipo
- e) Incumplimiento de normas y reglas
- f) Poco conocimiento de las actividades o tareas
- g) Poca colaboración
- 16) Sí ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿qué medidas correctivas le han aplicado?
- a) Llamadas de atención
- b) Suspensión temporal del trabajo
- c) Descuentos
- d) Ninguna
- 17) ¿La Alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?
- a) Si                       b) No                       c) Algunas veces
- 18) ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?
- a) Lo soluciona usted mismo
- b) Busca ayuda
- c) Ambas
- 19) ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?
- a) Su Jefe redistribuye el trabajo
- b) Le ayudan sus compañeros en horas laborales
- c) Promueven trabajo en equipo
- d) Les es indiferente
- 20) ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?
- a) Sobre carga de trabajo
- b) Retraso de informes
- c) Incumplimiento de metas
- d) Toda las anteriores
- e) No le afecta
- 21) ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe en el interior de la Alcaldía?
- a) Muy buena
- b) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- 22) ¿Le gustaría participar en una evaluación del desempeño?
- a) Si                       No
- 23) ¿Para usted cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?
- a) Reconocer el buen desempeño de los empleados
- b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente
- c) Otorgar incentivos a los empleados
- d) Fortalecer el rendimiento de los empleados
- e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal
- f) Todas las anteriores

- 24) Señale en orden jerárquico (1- 6) ¿cuáles considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?
- a) Capacitaciones
  - b) Ascenso
  - c) Aumento salariales
  - d) Mejoramiento de relaciones humanas
  - e) Mejorar la prestación de servicios de la Alcaldía
  - f) Retroalimentación
- 25) Según su criterio, ¿Cuál debería de ser el período de tiempo conveniente para realizar la Evaluación del Desempeño?
- a) Semestral
  - b) Anual
- 26) ¿De qué forma se le puede dar a conocer los resultados de la evaluación a los empleados?
- a) Verbal y de manera personal
  - b) Verbal y en grupo
  - c) Escrita
  - d) Escrita, verbal y de manera personal
- 27) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?
- a) Si
  - b) No
- 28) ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?
- a) Seis meses
  - b) Un año
  - c) De uno a tres años
  - d) mas tres años
- 29) ¿Enumere del uno al cinco (1-5) los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?
- |  |  |
|--|--|
| a) Calidad de trabajo <input type="checkbox"/>                 | f) Conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/> |
| b) Responsabilidad y Puntualidad <input type="checkbox"/>      | g) Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>        |
| c) Iniciativa, Integridad y Liderazgo <input type="checkbox"/> | h) Cumplimiento de normas <input type="checkbox"/>   |
| d) Cooperación <input type="checkbox"/>                        | i) Relaciones laborales <input type="checkbox"/>     |
| e) Presentación personal <input type="checkbox"/>              | j) Experiencia del trabajo <input type="checkbox"/>  |
- 30) ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?
- a) Prejuicios personales
  - b) Calificaciones basadas en acciones recientes
  - c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado
  - d) Tendencia de calificar al promedio
  - e) Todas las anteriores
- 31) ¿Existe una buena comunicación con su jefe?
- a) Si
  - b) No
- 32) ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?
- a) Si
  - b) No

- 33) ¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?  
a) Si  b) No
- 34) ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?  
a) Si  b) No
- 35) Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?  
a) Si  b) No
- 36) ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?  
a) Si  b) No
- 37) ¿Durante el tiempo de laborar en la Alcaldía ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?  
a) Si  b) No
- 38) Si su respuesta fue Si ¿Cómo le ha beneficiado?  
a) Más competente en su puesto de trabajo   
b) Mejor servicio al cliente   
c) Utilizar eficientemente los recursos de la Alcaldía   
d) Adquisición de nuevas habilidades y destrezas
- 39) ¿Se siente motivado en las tareas que desempeña?  
a) Si  b) No
- 40) Si la respuesta a la pregunta anterior fue No, ¿Cuál es la razón por la que no se siente motivado?
- 

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

# ANEXO 3

**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Dirigida a: Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.**

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



**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**SUJETO DE ESTUDIO:** Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**Objetivo:** Conocer respecto al clima organizacional en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

**I. DATOS PERSONALES:**

**13. Sexo:**

Femenino

Masculino

**14. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**15. Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**16. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

\_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

**COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

1. ¿Evalúan el clima organizacional en su institución?

\_\_\_\_\_

2. Si contesto positivamente la pregunta anterior, entonces ¿Quién evalúa el clima organizacional en la Alcaldía?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cada cuanto tiempo evalúan el Clima Organizacional?

\_\_\_\_\_

4. Si contestó negativamente en la pregunta 1, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por la que no han implementado una evaluación del clima organizacional en la Alcaldía?

---

5. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones?

---

6. ¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en el trabajo?

---

#### **COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES**

7. ¿Considera que los empleados están comprometidos con la visión y misión de la Alcaldía?

---

8. ¿Considera que en la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo y en un ambiente de cooperación?

---

9. Cuando los empleados hacen correctamente su trabajo, ¿Qué clase de incentivo motivacional le efectúan?

---

10. ¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los empleados se interrelacionen mutuamente en dicha institución?

---

#### **COMPONENTE III: SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO**

11. ¿En su opinión cree que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?

---

12. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?

---

#### **COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES**

13. ¿Cree que existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en la Alcaldía?

---

14. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

---

#### **COMPONENTE V: PRESTACIONES**

15. ¿Considera que el trabajo de los empleados esta bien remunerado?

---

16. ¿Considera que las prestaciones laborales de los empleados son las justas?

---

#### **COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN**

17. ¿Informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados por la institución a todos los empleados?

18. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

---

19. ¿Fluye de manera rápida y oportuna la comunicación laboral en la Alcaldía?

---

**COMPONENTE VII: LIDERAZGO**

20. ¿Corrige las equivocaciones laborales que cometen los empleados en privado o en público?

---

21. ¿Da a conocer logros de los empleados en público o en privado?

---

22. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?

---

**COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA**

23. ¿Las herramientas y equipos que se utilizan en la Alcaldía (computador, teléfono, etc.) reciben el mantenimiento adecuado?

---

24. ¿El ambiente físico de trabajo en la Alcaldía es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?

---

25. ¿Dentro de la Alcaldía hay un lugar adecuado para consumir alimentos en hora de almuerzo?

---

26. En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del clima organizacional para ser aplicado en la institución?

---

# ANEXO 4

## GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dirigida a: Sr. Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

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



**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**SUJETO DE ESTUDIO:** Sr. Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**Objetivo:** Conocer respecto al clima organizacional en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**I. DATOS GENERALES:**

**1. Sexo:**

Femenino

Masculino

**2. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**3. Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**4. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

\_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

**COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

1. ¿Evalúan el clima organizacional en su institución?

\_\_\_\_\_

2. Si contestó negativamente en la pregunta anterior, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por la que no han implementado una evaluación del clima organizacional en la Alcaldía?

\_\_\_\_\_

3. Si contesto positivamente la pregunta 1, entonces ¿Quién evalúa el clima organizacional en la Alcaldía?

- 
4. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el Clima Organizacional?  
\_\_\_\_\_
  5. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones?  
\_\_\_\_\_
  6. ¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en el trabajo?  
\_\_\_\_\_

**COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES**

7. ¿Considera que los empleados están comprometidos con la visión y misión de la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Considera que en la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo y en un ambiente de cooperación?  
\_\_\_\_\_
9. Cuando los empleados hacen correctamente su trabajo, ¿Qué clase de incentivo motivacional le efectúan?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los empleados se interrelacionen mutuamente en dicha institución?  
\_\_\_\_\_

**COMPONENTE III: SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO**

11. ¿En su opinión cree que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?  
\_\_\_\_\_
12. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_

**COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES**

13. ¿Cree que existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_
14. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?  
\_\_\_\_\_

**COMPONENTE V: PRESTACIONES**

15. ¿Considera que el trabajo de los empleados esta bien remunerado?  
\_\_\_\_\_
16. ¿Considera que las prestaciones laborales de los empleados son las justas?  
\_\_\_\_\_

**COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN**

17. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?  
\_\_\_\_\_

18. ¿Fluye de manera rápida y oportuna la comunicación laboral en la Alcaldía?

---

**COMPONENTE VII: LIDERAZGO**

19. ¿En caso de ser necesario la corrección de equivocaciones laborales que cometen los empleados, las realiza en privado o en público?

---

20. ¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?

---

21. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?

---

**COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA**

22. ¿Las herramientas y equipos que se utilizan en la Alcaldía (computador, teléfono, etc.) reciben el mantenimiento adecuado?

---

23. ¿El ambiente físico de trabajo en la Alcaldía es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?

---

24. ¿Dentro de la Alcaldía hay un lugar adecuado para consumir alimentos en hora de almuerzo?

---

25. En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del clima organizacional para ser aplicado en la institución?

---

# ANEXO 5

**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Dirigida a: Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.**

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



**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SUJETO DE ESTUDIO:** Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**Objetivo:** Conocer respecto al sistema de evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

**I. DATOS GENERALES:**

**1. Sexo:**

Femenino

Masculino

**2. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**3. Nivel Académico:**

**4. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

**II. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

1) ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?

2) Si contestó negativamente a la pregunta anterior, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por las que no evalúan el desempeño en la institución?

3) Si contestó positivamente a la pregunta 1, ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Alcaldía?

4) ¿Con base a qué evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?

5) ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?

6) ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía?

SI  NO

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

7) ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?  
\_\_\_\_\_

8) ¿A su juicio cuales son los beneficios que traería consigo el implementar un sistema de Evaluación del Desempeño en la alcaldía?  
\_\_\_\_\_

9) Para usted, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar del desempeño?  
\_\_\_\_\_

10) ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_

11) ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_

12) ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en esta Institución?  
\_\_\_\_\_

13) ¿Qué medidas se toman cuando algún empleado tiene sobrecarga de trabajo?  
\_\_\_\_\_

14) ¿proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?  
\_\_\_\_\_

15) ¿Cuál es la base para mejorar el salario de los trabajadores?  
\_\_\_\_\_

16) A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados municipales?  
\_\_\_\_\_

17) ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?  
\_\_\_\_\_

18) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?  
\_\_\_\_\_

SI  NO

¿Cómo?: \_\_\_\_\_

19) A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?  
\_\_\_\_\_

20) A su criterio, ¿Qué se podría mejorar o cambiar en la Institución para lograr una mayor eficiencia, lograr resultados positivos y mayor satisfacción laboral en los empleados?  
\_\_\_\_\_

21) En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en la institución?  
\_\_\_\_\_

# ANEXO 6

## **GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Dirigida a: Sr. Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.**

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



**GUÍA DE ENTREVISTA RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SUJETO DE ESTUDIO:** Sr. Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**Objetivo:** Conocer respecto al sistema de evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

**I. DATOS GENERALES:**

**1. Sexo:**

Femenino

Masculino

**2. Edad:**

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

**3. Nivel Académico:**

**4. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

---

---

**II. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

1) ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?

2) Si contestó positivamente a la pregunta anterior, ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Alcaldía?

3) ¿En base a qué evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?

---

4) ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?

---

5) Si contestó negativamente en la pregunta 1, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por las que no evalúan el desempeño en la institución?

---

6) ¿Cree usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7) Para usted ¿Cuál sería el tiempo conveniente para realizar las evaluaciones del desempeño?

---

8) ¿A su juicio cuales son los beneficios que traería consigo el implementar un sistema de Evaluación del Desempeño en la alcaldía?

---

9) Para usted, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar del desempeño?

---

10) ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía?

---

11) ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía?

---

12) ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en esta Institución?

---

13) ¿proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los empleados?

---

14) A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados municipales?

---

15) ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?

---

16) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?

SI  NO

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

17) A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?

---

18) En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en la institución?

---

# ANEXO 7

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

**COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía misma de la Institución como lo son la misión, visión y objetivos.

**PREGUNTA 1.**

¿Evalúan el clima organizacional en su institución?

**Objetivo:** Conocer si evalúan el clima organizacional en la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	53%
No	8	47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 53% de los empleados expresaron que si evalúan el clima organizacional en la Alcaldía y el 47% dijo que no lo evalúan, lo que refleja que no identifican dicha evaluación, lo que significa que existe la necesidad de crear un sistema que respalde una evaluación del clima organizacional.

**PREGUNTA 2.**

¿Quién evalúa el clima organizacional en su institución?

**Objetivo:** Conocer quien evalúa el clima organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde	4	44%
Alcalde y Concejo	4	45%
El Conejo	1	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: De los empleados que expresaron que si se evalúa el clima organizacional el 45% de ellos mencionaron que es el Alcalde el que se encarga de evaluarlo, es de denotar que la evaluación que realizan no es un proceso formal, ya que lo realizan por planes de trabajo o reuniones periódicas, pero no llevan un sistema completo que determine como se encuentre el clima organizacional.

**PREGUNTA 3.**

¿Cada cuánto tiempo evalúan el Clima Organizacional?

**Objetivo:** Determinar cada cuanto tiempo evalúan el clima organizacional en la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	7	78%
Semestral	2	22%
Anual	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: De los empleados que expresaron que si se evalúa el clima organizacional el 78% de ellos expresaron que se evalúa cada trimestre.

**PREGUNTA 4.**

**¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?**

**Objetivo:** Saber si conoce e identifica con la misión por parte de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	1	6%
Si	13	76%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 76% de los encuestados afirma conocer e identificarse con la misión de la Alcaldía mientras que 18% expresa que algunas veces se identifica y el 6% dice no conocer y no identificarse con la misión. Lo que representa que los empleados se identifican con dicho elemento con el fin de prestar un mejor servicio al usuario.

**PREGUNTA 5.**

**¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados se proyectan para alcanzar la visión de la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0
Algunas veces	4	24%
Casi siempre	0	0%
Si	13	76%
N/A	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 76% de los empleados expresó conocer y proyectarse con la visión de la Alcaldía y el 24% expresó que no. Lo que significa que los empleados se identifican con dicho elemento con el fin de prestar un mejor servicio a la institución.

**PREGUNTA 6.**

**¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?**

**Objetivo:** Indagar si el empleado conoce las actividades que debe realizar en su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	1	6%
Si	16	94%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 94% de los empleados de la Alcaldía dicen conocer las actividades que deben realizar y el 6%

no las conoce. Los empleados conocen las actividades que realizan, mas sin embargo muchas veces realizan tareas que lo que competen dentro de sus actividades laborales.

**PREGUNTA 7.**

**¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?**

**Objetivo:** Investigar si el empleado conoce los objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Si	15	88%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 88% de los empleados conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos mientras el 12% no los conoce; por lo tanto se debe implementar medidas que conlleven al conocimiento de los objetivos de la institución.

**PREGUNTA 8.**

**¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados entienden los niveles jerárquicos de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Si	15	88%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



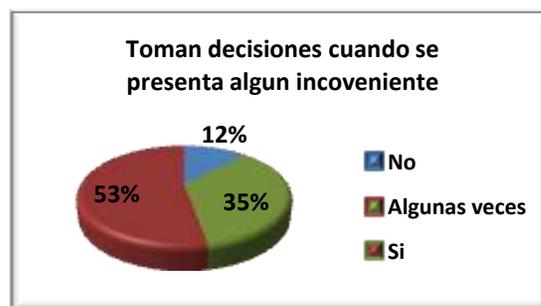
Comentario: El 88% de los empleados conoce y entiende los niveles jerárquicos de la Alcaldía mientras el 12% no los conoce, se debe dar a explicar los niveles jerárquicos por medio de un programa que capacitación, para que el empleado sepa sí podrá ascender de puesto en algún momento determinado.

**PREGUNTA 9.**

**¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	12%
Algunas veces	6	35%
Casi siempre	0	0%
Si	9	53%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 53% de los empleados manifestaron que si toman decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se presenta algún inconveniente, el 35% algunas veces toma las decisiones y 12% no las toma. La delegación en la toma de decisiones es elemental, ya que en futuras responsabilidades podrá desempeñar un cargo con mucha disciplina.

**COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES.**

Evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

**PREGUNTA 10.**

**¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Institución?**

**Objetivo:** Determinar si el empleado se siente orgullo de permanecer a la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Si	15	88%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



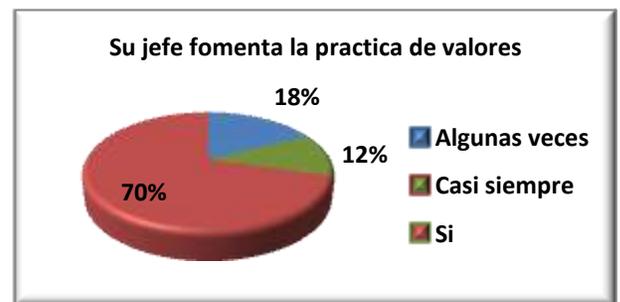
Comentario: El 88% se siente orgullo de pertenecer a la Alcaldía y el 12% casi siempre se siente orgulloso. Está minoría de empleados no se siente orgullo por que muchas veces se siente desmotivados al momento de reconocer algún logro dentro de la institución.

**PREGUNTA 11.**

**¿Fomenta su jefe inmediato la práctica de valores?**

**Objetivo:** Indagar si fomenta el jefe inmediato la práctica de valores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	2	12%
Si	12	70%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



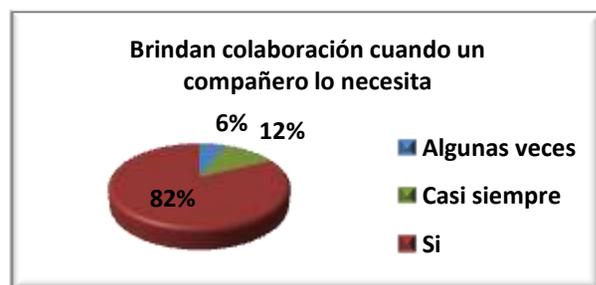
Comentario: 70% de los empleados dicen que el jefe fomenta práctica de valores, 18% dice que algunas veces las fomenta y el 12% expreso que casi siempre las fomenta. La práctica de valores genera confianza, y respeto, no solo de parte de sus compañeros sino también entre Jefe – empleado.

**PREGUNTA 12.**

**¿Brinda su colaboración a algún compañero de trabajo que requiere de su ayuda?**

**Objetivo:** Conocer si sus compañeros de trabajo le brindan colaboración al momento de requerir ayuda

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	2	12%
Si	14	82%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 82% de los empleados dice que brindar colaboración a algún compañero cuando requiere ayuda, 12% casi siempre y el 6% algunas veces brinda colaboración. La colaboración entre compañeros es elemental para el éxito, puesto que el apoyo por parte de los compañeros de trabajo, abonará a su buen desempeño de su trabajo.

**PREGUNTA 13.**

**En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿lo solucionan de manera respetuosa?**

**Objetivo:** Determinar si sus compañeros de trabajo le dan solución de manera oportuna cuando se presenta un problema

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	0	0%
Si	14	82%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 82% manifiesta que solucionan los conflictos de manera respetuosa y el 18% algunas veces los solucionan de manera respetuosa. Manejar la inteligencia emocional es indispensable para no actuar de manera espontánea, por lo que los empleados manifiestan respeto al momento de darte solución a un problema.

**PREGUNTA 14.**

**¿Realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación?**

**Objetivo:** Indagar si el empleado realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	12%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	5	29%
Si	10	59%

N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Comentario: El 59% de los empleados realizan el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación, el 29% casi siempre lo realizan de esta manera y el 12% no realizan trabajo en equipo. No todos los empleados se integran en un equipo de trabajo, lo que conlleva a un ambiente de conflictos, por lo que se debe desarrollar programas de capacitación referentes al trabajo en equipo.



**COMPONENTE III: SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO**

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con su puesto de trabajo.

**PREGUNTA 15.**

¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?

**Objetivo:** Saber si el empleado está satisfecho con su trayectoria en la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	5	29%
Si	12	71%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 71% de los empleados dicen estar satisfechos con su trayectoria laboral y el 29% casi siempre está satisfecho.

**PREGUNTA 16**

¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?

**Objetivo:** Determinar si los empleados se sienten orgullosos de permanecer a la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	0	0%
Si	16	94%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 6% de los encuestados opinan que algunas veces se sienten orgullosos de permanecer a ella, y un 94% expresa que casi siempre se sienten orgullosos; es de denotar que lo empleados no se sienten totalmente orgullosos de permanecer a la alcaldía.

**PREGUNTA 17.**

17. ¿Se siente integrado en la Institución?

**Objetivo:** Conocer si se siente integrado el empleado en la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	2	12%



<b>Casi siempre</b>	3	18%
<b>Si</b>	12	71%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%

Comentario: Según lo expresado por lo empleados el 12% nos dice que algunas veces si siente integrado en la institución, sumado a un 18% opina que casi siempre se siente integrado, y un 71% dice que si se siente integrado el formar parte de la institución, el cual trae consigo el beneficio en el cumplimiento de objetivos.

**PREGUNTA 18.**

**Objetivo:** Determinar si el empleado considera propio permanecer a la institución.

**¿Considera a la Institución un poco como suya, como algo propio?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	5	29%
<b>Algunas veces</b>	1	6%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Si</b>	11	65%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 29% de los empleados no la piensa como suya el permanecer a la institución, y un 6% considera que algunas veces se siente parte de ella, y un 65% opinan que si se sienten suya y propia el permanecer a la institución.

**PREGUNTA 19.**

**¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?**

**Objetivo:** Conocer la perspectiva del empleado al ascender a un mejor puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	2	12%
<b>Algunas veces</b>	2	12%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Si</b>	13	76%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 12% de lo encuestados dicen que no pueden ascender a un puesto mejor ya sea por el nivel académico o por autoestima, y un 12% opina que algunas veces considera que puede ascender a un buen puesto, sumado a un 76% considera que tiene las suficientes cualidades de poder ascender a un mejor puesto.

**PREGUNTA 20.**

**¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?**

**Objetivo:** Conocer si el puesto del empleado está relacionado con la experiencia laboral que posee

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	0	0%



<b>Casi siempre</b>	2	12%
<b>Si</b>	15	88%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%

Comentario: Para los empleados de la alcaldía municipal afirma que su puesto de trabajo está relacionado con la experiencia laboral que posee con un 88%, mientras que un 12% expresa que casi siempre la experiencia que posee está relacionado con las funciones que desempeña.

#### COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES

En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

##### PREGUNTA 21.

**¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados se llevan bien entre sus compañeros de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	12%
<b>Si</b>	15	88%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



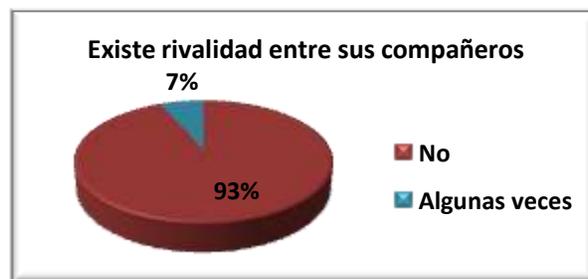
Comentario: El 12% de los empleados opina que casi siempre mantiene muy buena comunicación con sus compañeros de trabajo, sumado a un 88% que expresa que si existe una muy buenas relaciones interpersonales.

##### PREGUNTA 22.

**¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	14	82%
<b>Algunas veces</b>	1	6%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Si</b>	2	12%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 82% de los empleados determina que no existe rivalidad entre sus compañeros, y un 12% opina que si existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo.

##### PREGUNTA 23.

**¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?**

**Objetivo:** Saber si recibe ayuda de parte de sus compañeros de trabajo cuando existe exceso de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	2	12%



Algunas veces	4	24%
Casi siempre	4	24%
Si	7	41%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Comentario: El 12% de encuestados opina que no recibe ayuda de parte de sus compañeros, y un 24% dice que algunas veces recibe ayuda, y un 24% expresa que casi siempre recibe ayuda, y un 41% de los empleados expresa que si recibe ayuda de parte de sus compañeros de trabajo cuando existe exceso de trabajo.

**PREGUNTA 24.**

**¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si existe respeto mutuo y confianza entre jefe y su grupo de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Si	15	88%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo por parte de los empleados de la alcaldía municipal afirma que si existe un mutuo respeto y confianza con un 88%, mientras que un 12% opina que casi siempre existe esa relación entre su jefe y su grupo de trabajo.

**PREGUNTA 25.**

**¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros de trabajo, propicia que se traten con respeto?**

**Objetivo:** Conocer el tipo de relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	12%
Algunas veces	4	24%
Casi siempre	1	6%
Si	10	59%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 12% de los empleados dice no existen relaciones interpersonales, y un 24% opina que algunas veces, mientras que un 6% dice que casi siempre, sumado a un 59% confirma que si existe buenas relaciones.

**PREGUNTA 26.**

**¿Cuando tiene algún problema, ¿siente que sus compañeros tratan manera de sugerirle algo para poder ayudarlo?**

**Objetivo:** Conocer si recibe ayuda el empleado por sus compañeros de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	8	47%



Algunas veces	2	12%
Casi siempre	0	0%
Si	7	41%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Comentario: El 41% de los encuestados alegan que si tratan de ponerse en su lugar sus compañeros de trabajo para poder ayudarlo, mientras que un 47% expresa que no tratan de mostrar ningún interés en ayudarlo, y un 12% opina que algunas veces si siente apoyado y muestra ese interés cuando lo agobia algún tipo de problema en el desempeño de actividades.

#### COMPONENTE V: PRESTACIONES

El componente V evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados.

#### PREGUNTA 27.

**¿Considera que su trabajo está bien remunerado?**

**Objetivo:** Conocer si está bien remunerado su trabajo por parte del empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	13	76%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	0	0%
Si	3	18%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



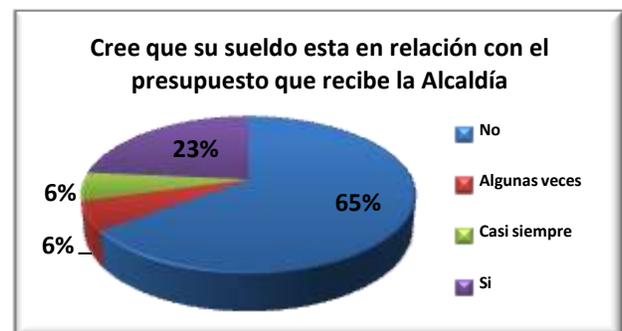
Comentario: El 76% de los empleados opinan que no está bien remunerado su trabajo, y un 6% considera que algunas veces es bien remunerado, mientras que un 18% expresa que si está bien remunerado su trabajo de acuerdo a las funciones que desempeña.

#### PREGUNTA 28.

**¿Cree que su sueldo está en relación con el presupuesto que recibe la institución?**

**Objetivo:** Indagar si su sueldo está relacionado con el presupuesto que recibe la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	11	65%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	1	6%
Si	4	24%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El número de personas encuestadas afirman que no es proporcional el sueldo que reciben en relación con el presupuesto que recibe la alcaldía con un 65%, mientras que un 6% considera que algunas veces y casi siempre es equitativa la remuneración, y un 24% considera que si es relacionado con el presupuesto que recibe.

**PREGUNTA 29.**

**¿Recibe su pago en forma oportuna?**

**Objetivo:** Conocer el empleado recibe su pago de forma oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	1	6%
Si	13	76%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: Según los empleados encuestados confirman que si reciben su pago en forma oportuna con un 76%, mientras que un 12% lo reciben algunas veces de forma oportuna, y un 6% no lo reciben de manera eficiente, y un 6% casi siempre lo reciben en el momento oportuno.

**PREGUNTA 30.**

**Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver?**

**Objetivo:** Conocer si los problemas de los empleados respecto al pago le resultan fáciles de resolver

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	8	47%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	1	6%
Si	7	41%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



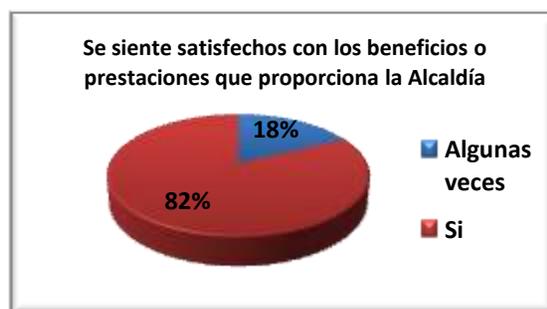
Comentario: el 47% de los empleados opina que no le resulta fácil resolver los problemas respecto a su pago, y un 6% considera que algunas veces y casi siempre les son fácil resolver dichos problemas, y un 41% nos dice que si le resulta fácil resolverlos.

**PREGUNTA 31.**

**¿Está satisfecho(a) con los beneficios que proporciona la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?**

**Objetivo:** Determinar si se siente satisfecho el empleado con los beneficios que recibe la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	0	0%



Si	14	82%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Comentario: el 82% de las personas encuestadas expresa que si se sienten satisfechos con los beneficios que le proporciona la institución, mientras que un 18% opina que algunas veces les proporciona seguro, retiro, vacaciones, etc. Elementos motivadores para su buen desempeño.

**PREGUNTA 32.**

**¿Tiene usted estabilidad laboral en la Alcaldía?**

**Objetivo:** Indagar si el empleado tiene estabilidad laboral en la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	12%
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	0	0%
Si	12	71%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: Según lo indagado por medio de las personas encuestadas un 71% afirma que si posee estabilidad laboral en la alcaldía, mientras que un 18% considera que algunas veces cree que posee estabilidad laboral y un 12% opina que no tienen estabilidad laboral, ya sea por problemas o por cambios de gobierno.

**PREGUNTA 33.**

**¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?**

**Objetivo:** Determinar si el empleado tiene la posibilidad de recibir una promoción en base a sus resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	6	35%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	1	6%
Si	8	47%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: el 35% opina que no es posible una promoción laboral basada en su resultado, mientras que un 12% dice que algunas veces y un 6% expresa que casi siempre es posible un ascenso laboral, sumado a un 47% dice que si es posible recibir una promoción laboral basada en los resultados.

## COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN

En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

### PREGUNTA 34.

¿Existe una buena comunicación con su jefe?

**Objetivo:** Investigar si existe una buena comunicación jefe – empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	2	12%
Si	12	71%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: el 6% de los empleados opina que no existe una buena comunicación con su jefe, mientras que un 12% nos dice que algunas veces y casi siempre hay una buena comunicación, sumado a un 71% el cual si existe una buena comunicación con su jefe.

### PREGUNTA 35.

¿Fluye de manera rápida y clara La comunicación laboral?

**Objetivo:** Conocer si fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral entre todo el personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	5	29%
Si	9	53%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: como lo expresado por parte de los empleados un 6% dice que no fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral, y un 12% opina que algunas veces fluye la comunicación, mientras que un 29% dice que casi siempre, sumado a un 53% afirma que si fluye de manera rápida y oportuna la comunicación laboral entre los empleados de la alcaldía.

### PREGUNTA 36.

¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?

**Objetivo:** Conocer si se comunican los cambios que ocurren en la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	12%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	5	29%
Si	8	47%
N/A	0	0%



<b>Total</b>	17	100%
--------------	----	------

Comentario: El 12% de los empleados niegan no recibir los cambios en la institución, y un 12% dice que algunas veces, y un 29% opina que casi siempre, y un 47% afirma que si son comunicados oportunamente los cambios que ocurren dentro de la institución.

**PREGUNTA 37.**

**¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?**

**Objetivo:** Indagar si se acostumbra a comunicarle su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña el empleado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	4	24%
Si	11	65%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



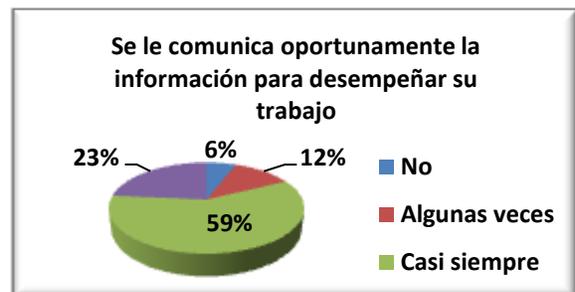
Comentario: El 65% de los encuestados menciona que si acostumbra a comunicarle a su jefe las ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña, y un 6% no se lo comunica, y un 6% menciona que algunas veces, sumado a un 24% expresa que casi siempre existe esa comunicación entre jefe – empleado.

**PREGUNTA 38.**

**¿La información que necesita para desempeñar su trabajo, ¿le es oportunamente comunicada?**

**Objetivo:** Determinar si la información por parte de su jefe le es comunicada oportunamente al empleado para desempeñar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	10	59%
Si	4	24%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 24% del personal de la alcaldía nos dice que si le es oportunamente comunicada la información para desempeñar su trabajo, y el 59% considera que casi siempre se maneja esa relación, y un 12% menciona que algunas veces, así como también un 6% opina que no le es oportunamente comunicada la información para desempeñar su trabajo con eficiencia.

**PREGUNTA 39**

**¿Informa la Institución de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?**

**Objetivo:** Verificar si la alcaldía le informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	6	35%
Si	9	53%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: Al verificar si la alcaldía le informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados por parte de la institución un 53% afirma que si le es informado de manera pertinente, y un 35% expresa que casi siempre le es informado, y compartiendo un 6% en el cual no le informan o algunas veces les es comunicado.

**PREGUNTA 40**

**¿Cuando no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?**

**Objetivo:** Saber si son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	3	18%
Casi siempre	3	18%
Si	10	59%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: Según las personas encuestadas el 59% de los empleados afirma que si son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de no estar de acuerdo con alguna orden, dando un valor agregado a la actividad que realizara, y un 6% afirma que no son tomadas en cuenta sus sugerencias, y un 18% considera que algunas veces y casi siempre son tomadas en cuenta.

**COMPONENTE VII: LIDERAZGO**

Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

**PREGUNTA 40**

**¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?**

**Objetivo:** Conocer la confianza que existe entre jefe – empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%



Algunas veces	2	12%
Casi siempre	1	6%
Si	14	82%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Comentario: El 12% de las personas encuestadas opina que algunas veces hay confianza, y un 6% expresa que casi siempre hay un mutuo respeto, pero el 82% considera que si hay confianza y respeto entre jefe – empleado en el desarrollo de sus actividades de coordinación.

**PREGUNTA 41**

**¿Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si su jefe si involucra o participa en el trabajo que desempeña el empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	4	24%
Casi siempre	7	41%
Si	6	35%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



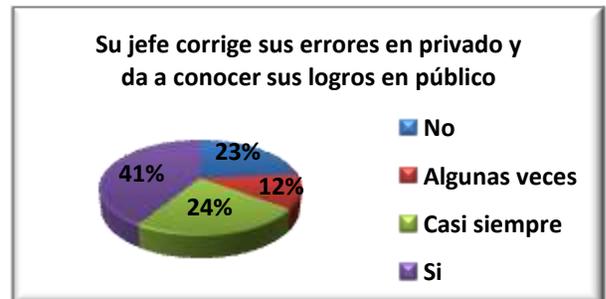
Comentario: El 24% de empleados opina que algunas veces, y un 41% considera que casi siempre, y un 35% recalca que su jefe da órdenes y sugerencias en el desempeño de trabajo, participando de manera eficiente.

**PREGUNTA 42**

**¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?**

**Objetivo:** Indagar si son vistos los logros del empleado en público y si corrige sus errores en privado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	4	24%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	4	24%
Si	7	41%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: el 24% de los empleados razona que su jefe no le corrige sus errores en privado y no da a conocer sus logros en público, mientras que un 41% refleja lo contrario, y un 12% dice que algunas veces, y un 24% casi siempre.

**PREGUNTA 43**

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

**Objetivo:** Conocer si el jefe valora las habilidades y destrezas en el desempeño de su trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	5	29%



<b>Casi siempre</b>	7	41%
<b>Si</b>	5	29%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%

Comentario: El 29% opina que algunas veces, y un 41% dice que casi siempre, y un 29% dice que si son valoradas sus habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo.

#### PREGUNTA 44

**¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?**

**Objetivo:** Indagar si los empleados realizan los servicios en la ausencia del jefe

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	12%
<b>Si</b>	15	88%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: Según las personas encuestadas el 88% de los empleados opina que si realiza los servicios o tareas encomendadas cuando no se encuentra el jefe, y un 12% considera que casi siempre realizan dicha actividad.

#### COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA

Este componente evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

#### PREGUNTA 45

**¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?**

**Objetivo:** Investigar si el empleado se siente bien en su espacio físico en el desempeño de sus actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	4	24%
<b>Algunas veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	5	29%
<b>Si</b>	8	47%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 24% de los empleados considera el espacio físico en su área de trabajo no le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales, y un 29% opina que casi siempre y un 47% expresa que su espacio físico le permite desarrollar con eficiencia sus actividades.

#### REGUNTA 46

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

**Objetivo:** Saber si la iluminación física es adecuada para el empleado en la ejecución de sus tareas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	4	24%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	12%
Si	11	65%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 24% de los empleados afirma que la iluminación no es la adecuada para el desempeño de sus tareas, y un 12% algunas veces, y un 65% considera que la iluminación es la adecuada para la ejecución de labores.

#### PREGUNTA 47

¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

**Objetivo:** Conocer si la ventilación en su área de trabajo por empleado es la apropiada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Algunas veces	2	12%
Casi siempre	7	41%
Si	8	47%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Comentario: El 12% de los encuestados considera que algunas veces la ventilación es la adecuada, y un 41% opina que casi siempre es la adecuada, y un 47% expresa que la ventilación para realizar sus actividades es la apropiada.

#### PREGUNTA 48

¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?

**Objetivo:** Saber si los empleados se sienten satisfechos con el orden y limpieza que se realiza en la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6%
Algunas veces	1	6%



<b>Casi siempre</b>	6	35%
<b>Si</b>	9	53%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%

Comentario: El 6% de los empleados dice que la limpieza y orden que se realiza en la alcaldía no es la adecuada, y un 6% opina que algunas veces es la idónea, y un 35% considera que casi siempre, y un 53% afirma que si se ejecuta el orden y limpieza adecuada.

#### PREGUNTA 49

**¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?**

**Objetivo:** Conocer si hay un lugar adecuado para ingerir los alimentos de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	14	82%
<b>Algunas veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Si</b>	3	18%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 82% opina que no existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo, mientras que un 18% considera que si existe un lugar donde poder ingerir sus alimentos a la hora del almuerzo.

#### PREGUNTA 50

**¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?**

**Objetivo:** Determinar si la ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida el empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>No</b>	15	88%
<b>Algunas veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	1	6%
<b>Si</b>	1	6%
<b>N/A</b>	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Comentario: El 88% de los encuestados refleja que la ubicación de su lugar de trabajo no le ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida, y un 6% considera que casi siempre, y un 6% opina que llega tarde debido a la ubicación de su lugar de trabajo.

# ANEXO 8

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

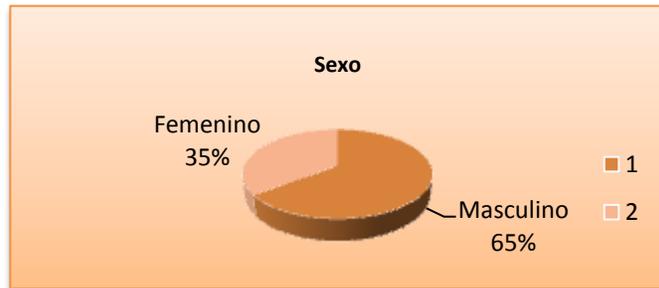
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

1. Sexo

**Objetivo:** Conocer el número de hombres y mujeres dentro de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Masculino	11	64,71%
Femenino	6	35,29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

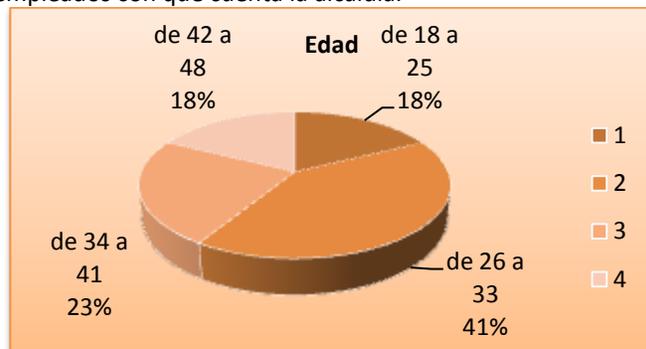


**Comentario:** Los datos recolectados según el género de personas que actualmente se refleja en la alcaldía es 65% Masculino y un 35% Femenino lo cual contribuye al desenvolvimiento de las actividades laborales de la empresa.

2. Edad

**Objetivo:** Identificar el rango de edades de los empleados con que cuenta la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
de 18 a 25	3	17,65%
de 26 a 33	7	41,18%
de 34 a 41	4	23,53%
de 42 a 48	3	17,65%
más de 49	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



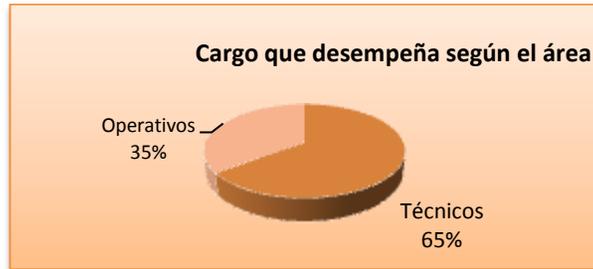
**Comentario:** Los rangos de edades que más sobresalen son de 26- 33 y de 42 –48 años el cual corresponde a un 41% y 23% respectivamente, es decir que la mayoría de empleados tienen experiencias que contribuyen al buen funcionamiento de la alcaldía, así también existe un porcentaje compartido del 18%, de 18 – 25 y de 42 a 48 años que refleja comienzo y continuidad de la vida productiva.

3. Cargo de Desempeña

**Objetivo:** Conocer el cargo de desempeña dentro de la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Alta dirección	0	
Asesoría interna	0	
<b>Nivel Técnico</b>	<b>11</b>	<b>64,71%</b>

<b>Nivel Operativo</b>	6	35,29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

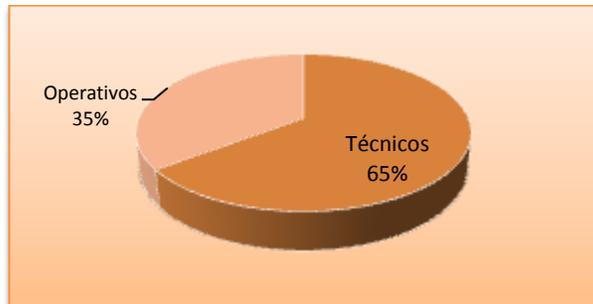


Comentario: Según lo determinado en el grafico, se hace constar que existe un 65% de personas que se desempeñan en el nivel técnico y un 35% corresponden al nivel operativo respectivamente

#### 4. Área a la que pertenece

**Objetivo:** Saber a qué área o nivel pertenece dentro de alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
<b>Alta dirección</b>	0	
<b>Asesoría interna</b>	0	
<b>Nivel Técnico</b>	11	64,71%
<b>Nivel Operativo</b>	6	35,29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

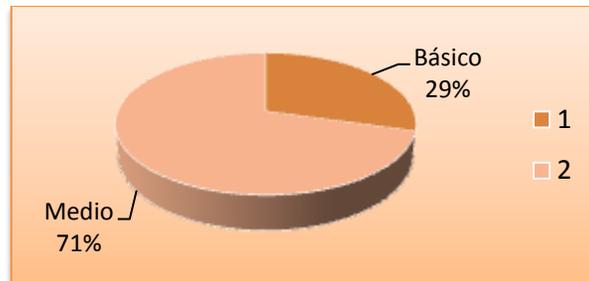


Comentario: El área de mayor porcentaje donde se concentra la mayoría de personas es el nivel técnico correspondiente al 65%, y un 35% a nivel operativo.

#### 5. Nivel Académico:

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de los empleados que laboran para la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
<b>Básico</b>	5	29,41%
<b>Medio</b>	12	70,59%
<b>Superior</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



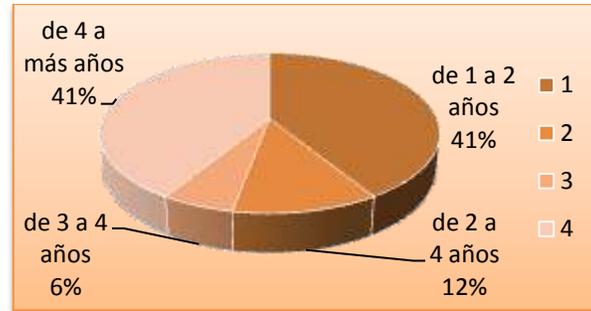
Comentario: El 71% de los empleados conserva un nivel medio de educación, sumado al 29% posee un nivel básico de nivel académico. Lo cual implica que nivel académico debe contener los estándares específicos de educación para un mejor desarrollo dentro de la institución y responder a cualquier eventualidad que se le presente.

#### 6. Tiempo de laborar

**Objetivo:** Conocer el tiempo que el empleado tiene de laborar para la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
<b>de 1 a 2 años</b>	7	41,18%
<b>de 2 a 3 años</b>	2	11,76%
<b>de 3 a 4 años</b>	1	5,88%

<b>4 o más años</b>	<b>7</b>	<b>41,18%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



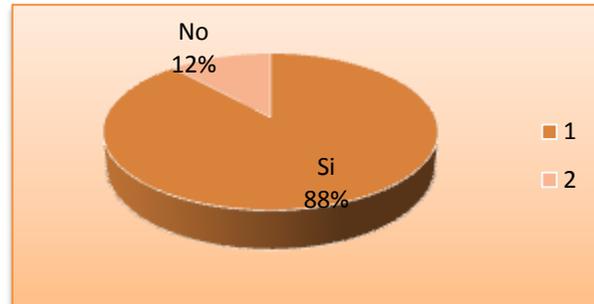
Comentario: El 41% de los empleados se encuentran en el rango de 1-2 años de laborar para la alcaldía, mientras que un 12% tiene de 2-3 años, y un 6% corresponde a un rango de 3- 4 años y un 41% restante posee más de 4 años; se concluye que el tiempo de laborar para una institución es importante porque muchas veces se capitalizan experiencias que contribuyen al crecimiento de la misma, pero debido al carácter público y a los cambios de autoridades es razonable que la mayoría de empleados tengan un periodo corto de prestar sus servicios a la institución.

## II- DATOS DEL CONTENIDO

1. ¿Sabe usted que es la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** saber si es del conocimiento del empleado que es la evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	15	88,24%
No	2	11,76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

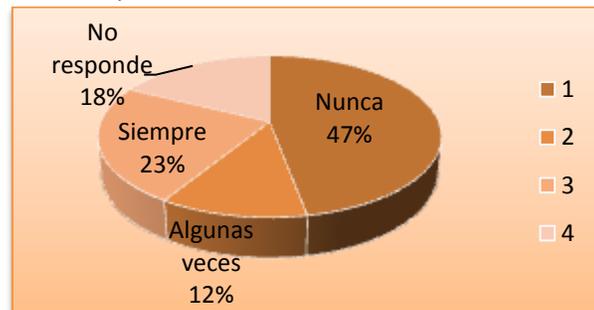


Comentario: El 88% de los empleados afirmaron que sí saben que es la evaluación del desempeño, desde un punto de vista elemental, ya que no aplican este tipo de evaluación para medir su rendimiento, no obstante un 12% no tiene en su conocimiento saber qué es la evaluación del desempeño, medida por el cual se debe implementar un sistema que regule su análisis.

2. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en esta Institución?

**Objetivo:** Conocer si realizan evaluaciones del desempeño

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	8	47,06%
Algunas veces	2	11,76%
Siempre	4	23,53%
No responde	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

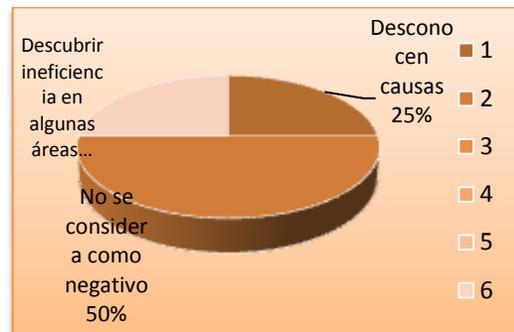


Comentario: El 47% de los empleados de la alcaldía afirman que nunca realizan evaluaciones del desempeño, y un 12% nos dice que la realizan algunas veces y un 23% nos dicen que siempre, donde recalcan que se realizan evaluaciones sobre planes de trabajo de alguna tarea en determinado periodo, pero no una evaluación del desempeño. Y un 18% se abstienen de responder si realizan evaluación del desempeño.

3. Si contesto que no, ¿Cuáles son las causas o motivos del considerar a la Evaluación del desempeño como un proceso negativo?

**Objetivo:** Determinar cuáles son las expectativas respecto a la evaluación del desempeño considerándolo como un proceso negativo

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Desconocen causas	1	25,00%
No se considera como negativo	2	50,00%
Nunca han evaluado el desempeño		0,00%
No ha sido implementado		0,00%
No se ha credo un respectivo manual		0,00%
descubrir ineficiencia en algunas áreas...	1	25,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

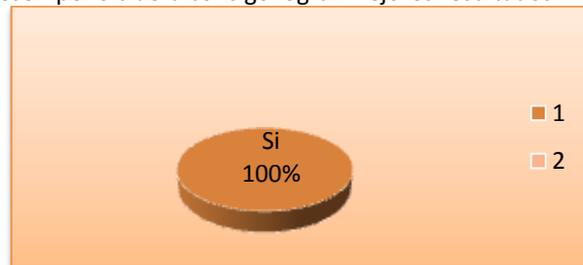


Comentario: de las 17 personas encuestadas en la alcaldía, a pesar que la mayoría respondió la pregunta numero 2 afirmativamente, 4 de ellas sostuvieron lo siguiente en la pregunta 3: el 25% de ellos desconocen las causas por las cuales no realizan evaluaciones del desempeño, sumado a un 50% en el cual ellos no lo consideran como un proceso negativo, completando el análisis el 25% dice que se utilizaría para descubrir ineficiencias en algunas áreas de trabajo, lo significa que la evaluación del desempeño traerá beneficio a todas las personas que laboran en la institución, ya que es un proceso mediante el cual se reconoce el talento o desempeño de cada persona.

4. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

**Objetivo:** Establecer si la evaluación del desempeño traerá consigo lograr mejores resultados

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 100% de los empleados confirman que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual ellos pueden lograr mejores resultados al momento de estar realizando sus funciones de trabajo en la alcaldía, además brindará información a los empleados para que los que deseen mejorar en un futuro su rendimiento laboral.

5. ¿Quién evalúa desempeño laboral en su institución?

**Objetivo:** conocer quien evalúa el desempeño laboral en la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Comisión Administrativa	7	41,18%
Concejo Municipal	1	5,88%
Alcalde	1	5,88%
Otros	8	47,06%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: Es de denotar que la comisión administrativa evalúa únicamente planes de trabajo con un 41%, y un 6% de los empleados refleja que quien realiza la evaluación del desempeño es el concejo municipal,

sumado a un 6% nos dice que quien lo evalúa es el alcalde municipal, y un 47% piensa que es otras personas quien lo realiza, por tanto se afirma que los empleados deben ser evaluados mediante un sistema completo que se ejecute, con la finalidad de manifestar su rendimiento laboral.

6. ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño?

**Objetivo:** Determinar cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Tres meses	7	41,18%
Seis meses	0	0,00%
Un año	0	0,00%
Otro	10	47,06%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 41% de los empleados recalca que los evalúan cada tres meses, pero que estas evaluaciones son para planes de trabajo, y un 47% nos dice que nunca han realizado estas evaluaciones. Según el artículo 44 del compendio de herramientas genéricas de la carrera administrativa municipal la evaluación debe hacerse por lo menos una vez al año, o número de veces según lo considere pertinente por el concejo municipal o comisión administrativa.

8. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

**Objetivo:** Conocer la motivación del empleado

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: los factores que se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que la persona ejecuta se le conoce como motivación, motivo por el cual los empleados de la alcaldía se sienten en un 100% motivados al ser evaluados su comportamiento y factores intrínsecos que se relacionan con su persona.

9. Si contesto que no; ¿Cuáles son las causas del porque no le gusta que evalúen su comportamiento?

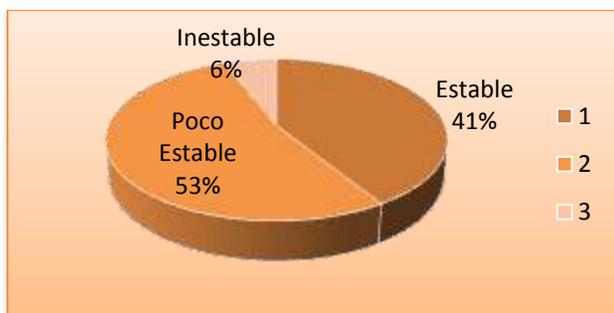
Comentario: La tabulación a la pregunta no aplica puesto que en la pregunta anterior todos contestaron que "Si".

Comentario: De igual manera se elimina la pregunta 40 ya que en la pregunta 39 todos contestaron que sí.

10. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar la percepción que tienen los empleados sobre estabilidad laboral en su puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estable	7	41,18%
poco estable	9	52,94%
Inestable	1	5,88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

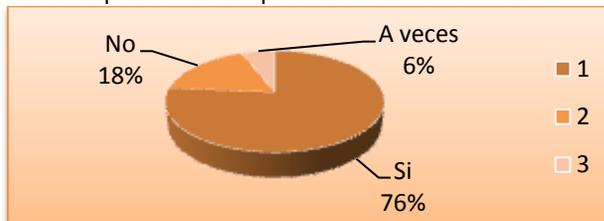


Comentario: El 53% de los empleados de la alcaldía se consideran poco estables en sus puestos de trabajo, 41% consideran estable, esto proporciona beneficio a la institución, porque el empleado realiza sus funciones de la mejor manera, mientras que un 6% se considera inestable, debido a los cambios de autoridades que se dan al comienzo del nuevo gobierno.

11. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Establecer si las sugerencias o críticas que dan los empleados se toman en cuenta

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	13	76,47%
No	3	17,65%
A Veces	1	5,88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: Del 100% de los empleados encuestados un 18% expresó que al momento de dar cualquier sugerencia o crítica estas no son tomadas en cuenta y un porcentaje del 76% manifestó que si son escuchados, mientras un 6% respondió que en algunas ocasiones; por lo que la Alcaldía debe considerar las sugerencias de los empleados con el fin de crear armonía encaminadas al mejoramiento del desempeño.

12. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen claro cuáles son sus funciones de trabajo

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



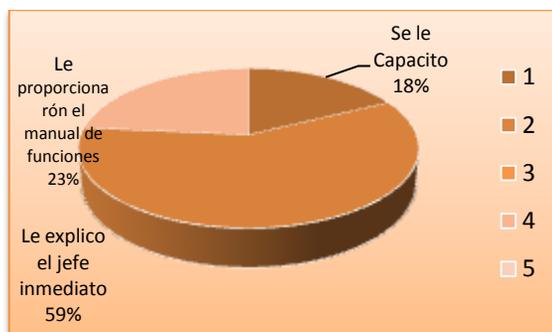
Comentario: El 100% de los encuestados contestaron afirmativamente que tienen claro cuales son las funciones que deben realizar en su trabajo, siendo este un porcentaje favorable para la institución, ya que ejecutan sus funciones de manera optima.

13. ¿De qué manera se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Indagar de que forma el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Se le capacitó	3	17,65%

Le explico el jefe inmediato	10	58,82%
le explico un compañero de trabajo		0,00%
Le proporcionaron el manual de funciones	4	23,53%
Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacitó		0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

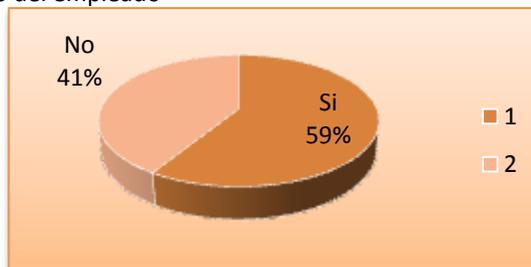


Comentario: Al indagar respecto a la forma como se le dió a conocer las funciones de su puesto de trabajo al momento de asumir el empleo, un 59% manifestó que le explicó el jefe inmediato, así mismo un 18% opinó que fue capacitado, y un 23% expreso que le proporcionaron un manual de funciones pero no muy específico. Por lo tanto no es suficiente explicar verbalmente al empleado, si no que deben apoyarse de un manual de funciones donde estén bien definidas las actividades a realizar.

14. ¿Se supervisa su trabajo constantemente?

**Objetivo:** Conocer si es supervisado el trabajo del empleado

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	58,82%
No	7	41,18%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

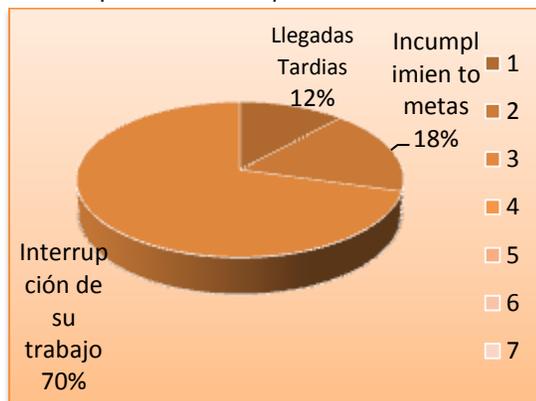


Comentario: Un 59% de los empleados opinó que el trabajo que realizan es supervisado constantemente, mientras que un 41% contestó que no; por lo tanto, se puede decir que la Alcaldía debe ampliar la supervisión hacia todos los trabajadores para que desempeñen con mayor eficiencia las funciones de su cargo, ya que la supervisión con lleva a que se de una mejor interacción entre jefe y empleado para poder corregir aquellas deficiencias en el trabajo.

15. ¿Cuáles de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los problemas más frecuentes que se da con el personal.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Llegadas tardías	2	11,76%
Incumplimiento de metas	3	17,65%
Interrupción de su trabajo	12	70,59%
Dificultad para trabajar en equipo		0,00%
incumplimiento de normas y reglas		0,00%
Poco conocimiento de las actividades o tareas		0,00%
Poca colaboración		0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



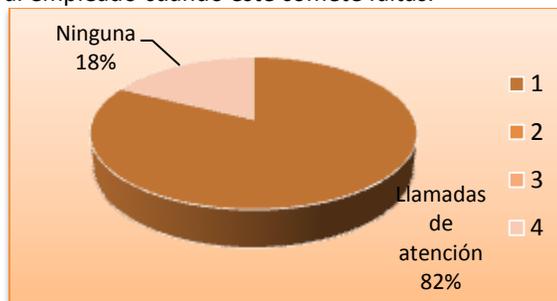
Comentario: Con relación a los problemas que suceden con mayor frecuencia el 12% de la muestra opinó que son llegadas tardías, el 70% manifestó que se dan interrupciones constantes en su trabajo y un 18% manifiesta por incumplimiento de metas. Esto significa que las medidas de control que se aplican al recurso

humano se encuentran deficientes ya que muchas veces no se llevan a cabo las debidas sanciones, y esto trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la alcaldía.

16. Sí ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿qué medidas correctivas le han aplicado?

**Objetivo:** Investigar que tipo de sanción se aplica al empleado cuando este comete faltas.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Llamadas de atención	14	82,35%
Suspensión temporal de trabajo		0,00%
Descuentos		0,00%
Ninguna	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

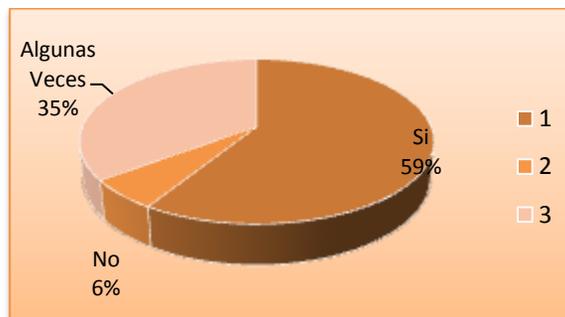


Comentario: Un 82% de los empleados manifestó que les han llamado la atención cuando cometen faltas en su puesto de trabajo; un 18% expresó que no les han aplicado ninguna sanción. Por lo tanto se puede decir que deben adoptar las medidas disciplinarias y correctivas, aplicando sanciones para evitar problemas futuros dentro de la institución.

17. ¿La Alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	58,82%
No	1	5,88%
Algunas veces	6	35,29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

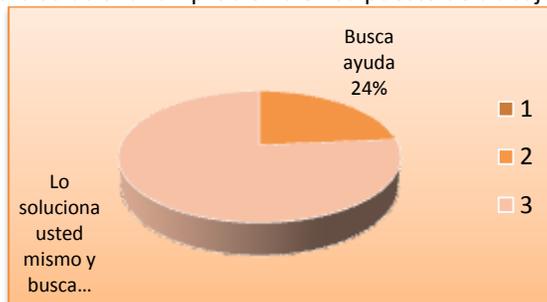


Comentario: El 59% de los empleados encuestados consideró que les proporcionan los recursos necesarios para realizar su trabajo, mientras que un 6% expresó que no, y un 35% algunas veces, lo que significa que la Alcaldía debe preocuparse porque el personal cuente con el recurso necesario que garantice llevar a cabo su trabajo con eficiencia. El no proporcionarle los recursos (materiales o herramientas de trabajo) hará deficientes su trabajo laboral pues no rendirán de manera adecuada.

18. ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

**Objetivo:** Investigar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
lo soluciona usted mismo		0,00%
busca ayuda	4	23,53%
Ambas	13	76,47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

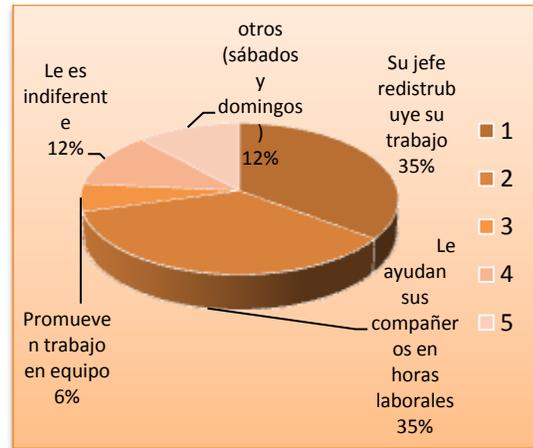


Comentario: El 24% de los empleados encuestados cuando se les presenta algún problema en su trabajo buscan ayuda para poder solucionarlo, mientras que un 7% expresó que depende de las complicaciones toma la decisión de solucionarlo o buscar ayuda, por lo tanto existe disposición de parte de los empleados para ayudarse mutuamente y resolver aquellos inconvenientes que interfieren el buen desarrollo de sus actividades, el no considerarse autosuficiente con lleva a que exista compañerismo entre los empleados lo cual les motiva a continuar desempeñándose eficientemente en su puesto de trabajo.

19. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

**Objetivo:** Investigar cuáles son las medidas que se aplican cuando existe sobrecarga de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
su jefe redistribuye su trabajo	6	35,29%
le ayudan sus compañeros en horas laborales	6	35,29%
promueven trabajo en equipo	1	5,88%
le es indiferente	2	11,76%
Otros	2	11,76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

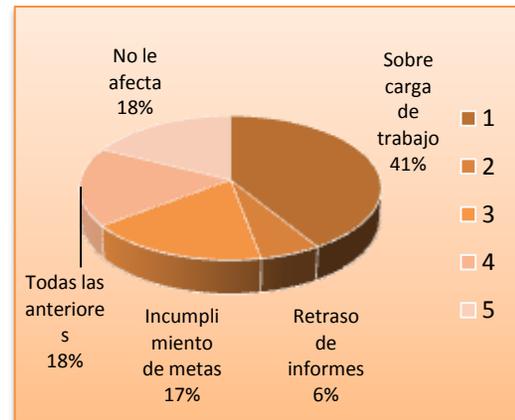


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 6% de los empleados encuestados manifestaron que promueven trabajo en equipo cuando tienen sobrecarga de trabajo, un 35% expresó que el jefe inmediato redistribuye las tareas y un 12% opinó que le es indiferente, por lo que se puede decir que tanto jefes como subalternos consideran importante el trabajo en equipo ya que cuando hay cooperación del personal permite alcanzar los objetivos individuales y organizacionales que contribuye al buen funcionamiento de la Alcaldía.

20. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

**Objetivo:** Conocer de que manera le afecta al empleado el incumplimiento de las tareas de sus compañeros de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sobre carga de trabajo	7	41,18%
Retraso de informes	1	5,88%
Incumplimiento de metas	3	17,65%
Todas las anteriores	3	17,65%
No le afecta	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



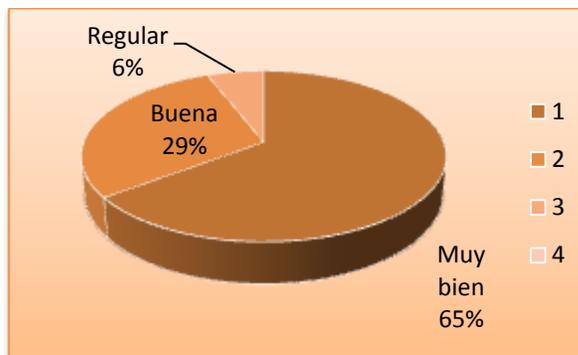
Comentario: La mayor parte de los empleados considera que un 41% hay una sobre carga de trabajo, y un 17% consideró que la manera en que le afecta el incumplimiento de las actividades por parte de sus compañeros es mediante la sobrecarga de trabajo, mientras que para un 6% el problema es más complicado

porque esto les lleva a que los informes no sean entregados a tiempo y de esta manera no se cumplen con las metas establecidas, mientras que un 18% opina que no le afecta, y un 18% expresa que hay una sobre carga de trabajo, retraso de informes, incumplimiento de metas. Lo significa que debe redistribuirse las actividades cuando haya una sobre carga de trabajo, para evitar trabajar bajo presión, y que traera como consecuencia mala ejecución en sus actividades.

21. ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe en el interior de la Alcaldía?

**Objetivo:** Establecer como califica la relación existente entre jefe y empleado

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy buena	11	64,71%
Buena	5	29,41%
Regular	1	5,88%
Malo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

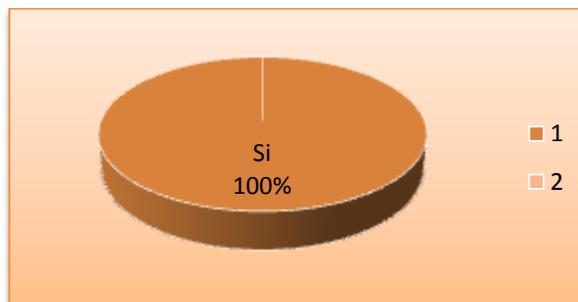


Comentario: Al indagar sobre la relación laboral entre jefe y empleado fue calificada como muy buena por un 65% de los encuestados, un 29% la consideró como buena, mientras que un 6% opinó que es regular, es de hacer notar que existe muy buena relación lo cual se debe muchas veces al nivel de confianza, interés en el trabajo, cooperación, etc. entre ambos, lo que permite que se dé un ambiente laboral propicio que facilite el desempeño de los empleados.

22. ¿Le gustaría participar en una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si el empleado le gustaría participar en una evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 100% de las personas encuestadas afirman que si les gustaría participar en una evaluación del desempeño, herramienta administrativa para valorar su desempeño y autodesarrollo personal, valorando sus habilidades como persona.

23. ¿Para usted cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Determinar el principal objetivo al hacer la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Reconocer el buen desempeño de los empleados	3	17,65%
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	3	17,65%
Otorgar incentivos los empleados	0	0,00%

Fortalecer el rendimiento de los empleados	1	5,88%
conocer las fortalezas y debilidades de los empleados	1	5,88%
todas las anteriores	9	52,94%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

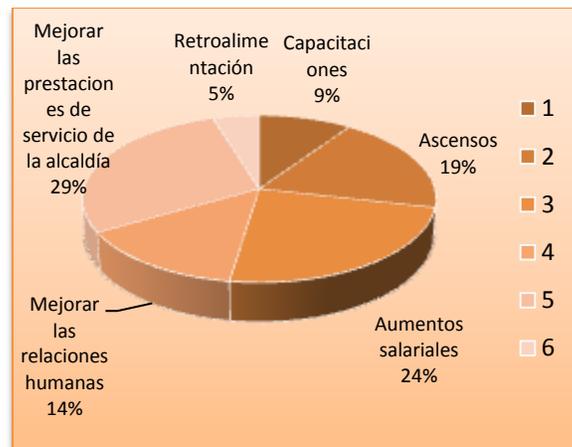


Comentario: El 18% del personal encuestado opinó que mejorar la calidad en el servicio al cliente es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño, un 6% expresó que es conocer las fortalezas y debilidades y un 17% manifestó que es fomentar la cultura de evaluación, y un 6% es fortalecer el rendimiento de los empleados, y un 52% es tomar en cuenta todas las sugerencias antes mencionadas; por consiguiente los empleados están conscientes que la prestación de servicios de calidad a la población se mejorará ya que al ser evaluados se corregirán ciertas deficiencias que surjan en el desempeño de su trabajo.

24. Señale en orden jerárquico (1- 6) ¿cuáles considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Establecer que beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Capacitaciones	2	9,52%
Ascensos	4	19,05%
Aumentos salariales	5	23,81%
Mejoramiento de relaciones humanas	3	14,29%
Mejorar las prestaciones de servicios de la alcaldía	6	28,57%
Retroalimentación	1	4,76%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

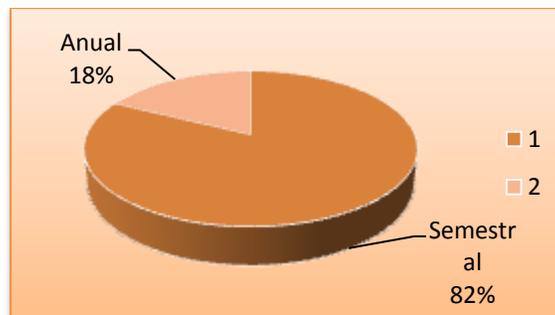


Comentario: El 100% de la muestra afirmó que al realizar una evaluación del desempeño traerá como beneficio principal recibir capacitaciones con el 9%, y un 29% consideró que se mejorará la prestación de servicios, mientras que el 5% opinó que se beneficiarán obteniendo retroalimentación de su desempeño, y el 24% afirmó que los beneficios que obtendrían es mejorar los aumentos salariales, y un 19% expresa que es recibir ascenso, y un 14% es mejorar las relaciones humanas; por consiguiente la Alcaldía debe de hacer énfasis en las capacitaciones ya que permitirá a los empleados adquirir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas, de esta manera se fortalecerán los servicios que prestan a los usuarios.

25. Según su criterio, ¿Cuál debería de ser el período de tiempo conveniente para realizar la Evaluación del Desempeño?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo se debe realizar la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Semestral	14	82,35%
Anual	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

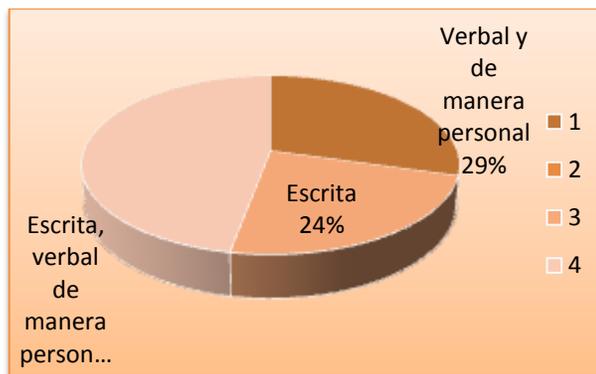


Comentario: Un 82% de los empleados consideró que deben ser evaluados semestralmente, mientras un 18% opinó que ésta debe ser anual; por consiguiente los empleados requieren evaluaciones cada seis meses para conocer cual a sido su rendimiento en relación al trabajo que ejercen, y así se tomen las medidas de acuerdo a las necesidades del personal.

26. ¿De qué forma se le puede dar a conocer los resultados de la evaluación a los empleados?

**Objetivo:** Investigar como se le debería de informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Verbal y de manera personal	5	29,41%
Verbal y en grupo	0	0,00%
Escrita	4	23,53%
Escrita, verbal y de manera personal	8	47,06%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

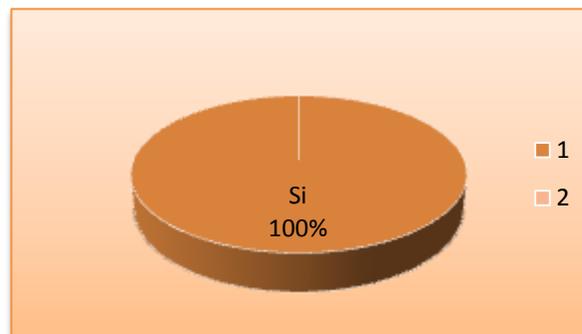


Comentario: El 47% de los empleados manifestaron que los resultados de evaluación del desempeño deben darse a conocer de forma verbal y escrita y de manera personal, mientras un 29% opinó que se les debe informar verbalmente y de manera personal, y un 24% de manera escrita; por lo que se considera que al conocer el empleado los resultados de su desempeño en forma verbal y escrita podrá discutir con su superior cuáles son sus puntos fuertes y débiles para compararlos con los patrones de desempeño esperado; así también, es importante que se lleve un registro del rendimiento del personal para ver la evolución que éstos han tenido desde la última evaluación.

27. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?

**Objetivo:** Identificar si los empleados consideran necesario darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

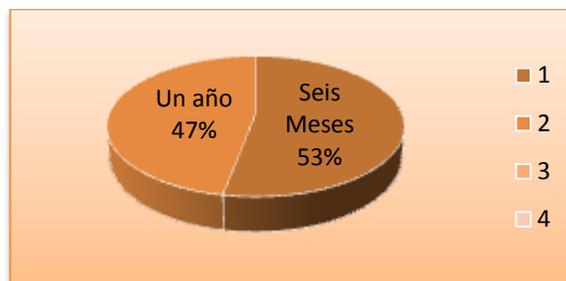


Comentario: El 100% de los encuestados manifestó que debe darse seguimiento a los resultados de la evaluación; por consiguiente al dar continuidad a los resultados ayudará a jefes y empleados a obtener la retroalimentación necesaria para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.

28. ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?

**Objetivo:** Determinar el tiempo para que el empleado sea sujeto de evaluación

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Seis meses	9	52,94%
Un año	8	47,06%
De uno a tres años	0	0,00%
Mas tres años	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

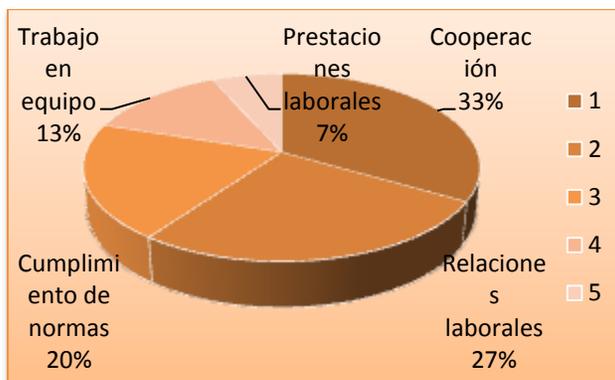


Comentario: El 53% de los encuestados expresaron que una persona debe de ser sujeta de evaluación después de haber laborado seis meses para la alcaldía, y un 47% opinó que debe ser después de un año; por lo que se determinó que los empleados consideran conveniente ser evaluados después del primer semestre de laborar, para identificar sus progresos y deficiencias en el desarrollo de su trabajo, y se tomen medidas apropiadas de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación efectuada.

29. ¿Enumere del uno al cinco (1-5) los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

**Objetivo:** Determinar cuáles son los factores que consideran los empleados que se les debe de evaluar.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cooperación	5	33,33%
Relaciones Laborales	4	26,67%
Cumplimiento de Normas	3	20,00%
Trabajo en Equipo	2	13,33%
Prestación Personal	1	6,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



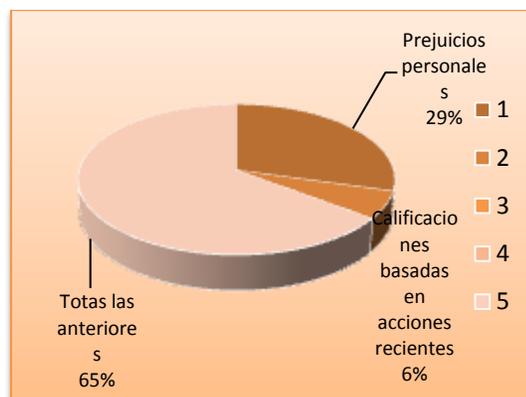
Comentario: Los factores que consideró el personal que deben tomarse en cuenta al evaluarlos está en primer lugar la cooperación con 33%, en segundo las relaciones laborales con 27%, en tercero cumplimiento de normas con 20%, en cuarto el trabajo en equipo con 13% y por último con las prestaciones laborales con un 7%; lo que significa que dichos factores permitirán valorar las tareas en forma común en los niveles jerárquicos de la institución y el responsable de la evaluación podrá tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos.

30. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

**Objetivo:** Determinar los errores que se deben de evitar al realizar la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia
-------------	------------

	Absoluta	Relativa
Prejuicios personales	5	29,41%
Calificaciones basadas en acciones recientes	1	5,88%
antipatía o simpatía hacia el evaluado	0	0,00%
Tendencia de calificar al promedio	0	0,00%
todas las anteriores	11	64,71%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 29% de los encuestados expresaron que al momento de evaluar el desempeño debe evitarse en primer lugar los prejuicios personales y un 6% expresa que no deben cometerse errores de calificaciones basadas en el acciones reciente, no así un 65% considera que deben tomar en cuenta todas las recomendaciones anteriores; por lo tanto para que los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de evaluación sean objetivos debe realizarla una persona especializada, la cual se muestre imparcial y así no cometa los errores antes mencionados.

31. ¿Existe una buena comunicación con su jefe?

**Objetivo:** Conocer si existe una buena comunicación con su jefe

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

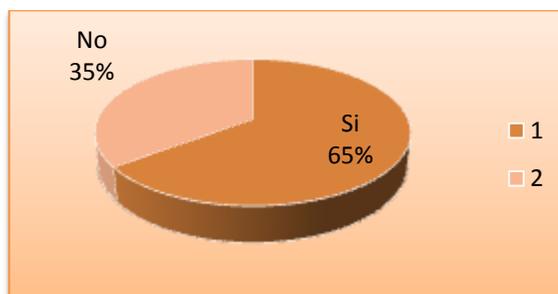


Comentario: El 100% de las personas encuestadas afirma que si existe una comunicación entre su jefe – empleado. Por consiguiente la comunicación es un elemento indispensable que en toda institución debe darse, y a alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca manifiesta que existe una buena comunicación.

32. ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?

**Objetivo:** Determinar si se comunican los cambios dentro de la institucion

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	11	64,71%
No	6	35,29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

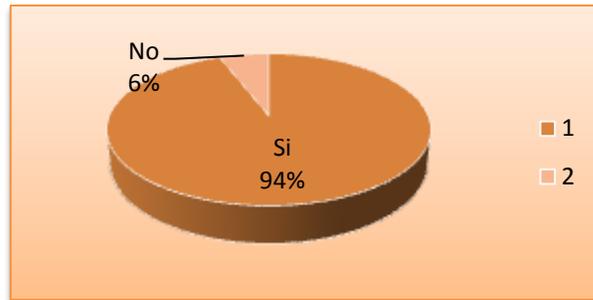


Comentario: El 65% de los empleados expresa que si se comunica oportunamente los cambios que ocurren en la institucion, no asi un 35% opina que no se comunicación dichos cambios al momento de surgir alguna eventualidad dentro de la alcaldia, lo que conlleva a implementar medidas correctivas que disminuya la falta de comunicación al momento de surgir cualquier eventualidad.

33. ¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

**Objetivo:** Determinar si las ideas o sugerencias son tomadas en cuenta por parte de los empleados

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	94,12%
No	1	5,88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 94% de los empleados opina que si se respeta sus ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña, mientras que un 6% considera que no son tomadas en cuenta las ideas o recomendaciones para desempeñar su trabajo, lo que significa que por parte de los jefes, deben tomar en cuenta las opiniones de los empleados.

34. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?

**Objetivo:** Conocer si existe coordinacion, confianza, respecto entre jefe - empleado

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

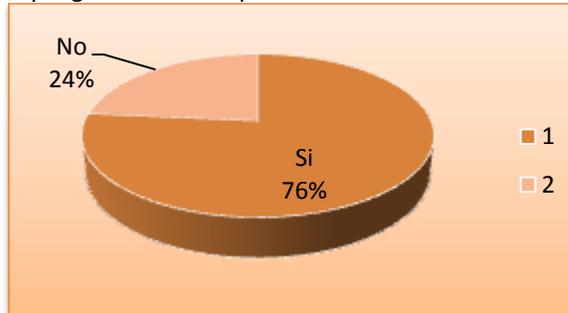


Comentario: El 100% de los en cuentas opina que si existe la coordinación, confianza y respecto en cuanto al desempeño de sus actividades entre jefe – empleado, lo cual viene a dar un aporte a la institución, ya que bajo cualquier tipo de inconveniente dentro de la alcaldía, habrá la confianza y respeto necesario para poder solucionar determinado problema.

35. Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si el jefe le da ordenes y sugerencias al empleado

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	13	76,47%
No	4	23,53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

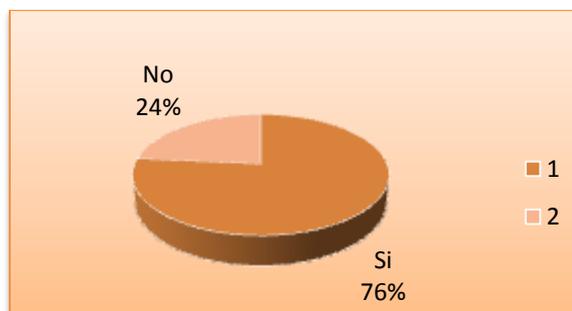


Comentario: el 76% de los empleados afirma que su jefe le da órdenes y sugerencias, se involucra y participa en su trabajo, así mismo un 24% opina que su jefe le da órdenes y sugerencias pero no se involucra y no participa en su trabajo. La manera adecuada de mantener un ambiente armónico dentro de alcaldía es respetando las ideas y sugerencias por parte del jefe inmediato, ya que beneficiara los resultados en cuento a sus funciones diarias.

36. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** Saber si el valorado las habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	13	76,47%
No	4	23,53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

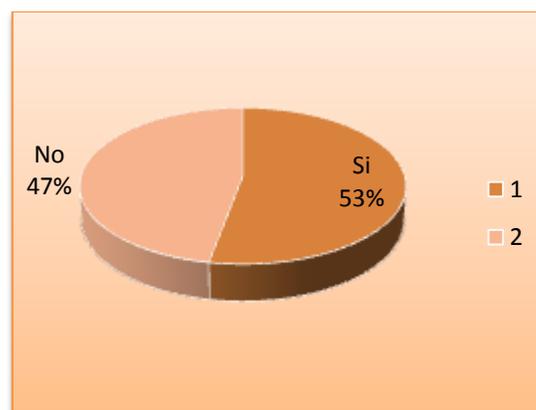


Comentario: El 76% de los empleados dice que su jefe valora las habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo, mas sin embargo un 24% opina que no valoran las cualidades que posee en el desempeño de su trabajo. La minoría de personas expreso que se deben tomar en cuenta sus potencialidades como persona, ser valoradas de manera justa y equitativa.

37. ¿Durante el tiempo de laborar en la Alcaldía ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si el empleado a recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	9	52,94%
No	8	47,06%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



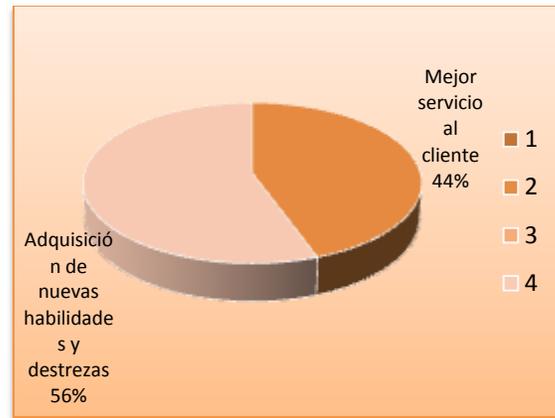
Comentario: El 53% de los empleados afirma que sí han recibido capacitaciones respectivas, pero un 47% opina que no ha recibido las capacitaciones acorde a su puesto de trabajo; dicho porcentaje debe tomarse en cuenta para el personal sea capacitado, acorde a su puesto de que desempeña y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución.

38. Si su respuesta fue Si ¿Cómo le ha beneficiado?

**Objetivo:** Identificar de que manera le ha beneficiado las capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mas competencia en su puesto de trabajo		0,00%
Mejor servicio al cliente	4	44,44%
Utilizar eficientemente		0,00%

los recursos de la Alcaldía		
Adquisición de nuevas habilidades y destrezas	5	55,56%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 44% de las personas encuestadas le ha beneficiado por que brindan un mejor servicio al cliente, y un 56% le beneficiado pues ha adquirido nuevas habilidades y destrezas. Los empleados están conscientes que la utilidad de recibir una capacitación es elemental para el éxito y cumplir con las metas de alcaldía, por lo tanto las autoridades de la alcaldía municipal de la Villa de Tapalhuaca deben tomar en cuenta las sugerencias planteadas.

39. ¿Se siente motivado en las tareas que desempeña?

**Objetivo:** Conocer si el empleado se siente motivado en las tareas que desempeña

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>



Comentario: El 100% de los empleados de la alcaldía confirma que si se siente motivado en realizar las tareas que desempeña, mas sin embargo el concejo municipal debe velar por mantener este mecanismo de motivación y mejorarlo para que las personas adopten con entusiasmo sus tareas rutinarias.



# ANEXO 9

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA RELACIONADA AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dirigida a: Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

## COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 1. **¿Evalúan el clima organizacional en su institución?**

Lo evaluamos algunas veces, pero sin contar con un sistema de evaluación de clima organizacional a seguir.

### 2. **Si contesto positivamente la pregunta anterior, entonces ¿Quién evalúa el clima organizacional en la Alcaldía?**

Mi persona junto al concejo Municipal hacemos preguntas abiertas a los empleados y de los resultados de esas preguntas tomamos las respectivas decisiones para mejorar el clima organizacional en la institución.

### 3. **¿Cada cuanto tiempo evalúan el Clima Organizacional?**

El clima organizacional lo avalúa mi persona con el concejo municipal cuando nos reunimos y consideramos conveniente.

### 4. **Si contestó negativamente en la pregunta 1, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por la que no han implementado una evaluación del clima organizacional en la Alcaldía?**

### 5. **¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones?**

Si se toma en cuenta y a la vez se apoyan esas decisiones siempre y cuando se refieran a mejorar los procesos para realizar las tareas encomendadas.

### 6. **¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en el trabajo?**

Si las conocen ya que antes que empiecen labores en la alcaldía se les brinda la suficiente asesoría para la realización de tareas.

## COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES

### 7. **¿Considera que los empleados están comprometidos con la visión y misión de la Alcaldía?**

Los empleados están identificados con la misión y visión de la Institución, pero no totalmente; considero que están comprometidos en un 70% con la filosofía de la empresa.

**8. ¿Considera que en la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo y en un ambiente de cooperación?**

En muchas ocasiones sí, pero siempre existen algunas diferencias en el personal que no le gusta acatar órdenes y por lo cual existen conflictos laborales que dañan el trabajo en equipo.

**9. Cuando los empleados hacen correctamente su trabajo, ¿Qué clase de incentivo motivacional le efectúan?**

Los felicitamos en público y personalmente también, esto con el fin de que los empleados se motiven más.

**10. ¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los empleados se interrelacionen mutuamente en dicha institución?**

Hacemos reuniones del día del empleado municipal, se juega amigo secreto con todos los colaboradores de la institución.

**COMPONENTE III: SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO**

**11. ¿En su opinión cree que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

Si es un buen lugar para trabajar a pesar que las instalaciones son pequeñas pero se cuenta con la tecnología e infraestructura necesaria para desarrollar el trabajo.

**12. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?**

En realidad como la institución es pequeña, existe poca oportunidad de carrera ya que también el presupuesto que nos asignan es muy ajustado y no se pueden crear más plazas de trabajo.

**COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES**

**13. ¿Cree que existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en la Alcaldía?**

Existe confianza mutua entre jefatura y colaboradores por el hecho de ambas partes tienen la libertad de exponer sus ideas referente a lo laboral y ponerse de acuerdo sin polemizar y sobre todo el trabajo hacerlo divertido tomando en cuenta la opinión de todos.

**14. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

En la mayoría de empleados si, aunque he observado que algunos empleados se tienen demasiada confianza y es allí donde se irrespetan y crean conflictos dentro de las instalaciones.

**COMPONENTE IV: PRESTACIONES**

**15. ¿Considera que el trabajo de los empleados está bien remunerado?**

Considero que no está bien remunerado y eso se debe a que la Alcaldía no cuenta con los fondos suficientes para remunerar como debería de ser a los empleados.

**16. ¿Considera que las prestaciones laborales de los empleados son las justas?**

A pesar de que los empleados no están bien remunerados pero las prestaciones laborales son las justas y cumplimos con todas las exigencias de las leyes laborales.

**COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN**

**17. ¿Informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados por la institución a todos los empleados?**

Por regla general se comunican los logros que alcanzamos como institución a través de reuniones planificadas con mucha anticipación en la cual involucramos a todo el personal.

**18. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?**

Algunos empleados si dan sugerencias de cómo hacer el trabajo encomendado más eficiente y eficazmente pero realmente son pocos los que lo hacen.

**19. ¿Fluye de manera rápida y oportuna la comunicación laboral en la Alcaldía?**

En la institución la comunicación es rápida debido a que la Alcaldía es pequeña y es fácil difundir la información en todos los niveles.

#### **COMPONENTE VII: LIDERAZGO**

**20. ¿Corrige las equivocaciones laborales que cometen los empleados en privado o en público?**

Las equivocaciones laborales las corregimos personalmente ya que si lo hacemos en público el empleado se puede desanimar mas y puede cometer más errores laborales.

**21. ¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?**

Los logros de los empleados los damos a conocer en público para que se motiven más pero también tratamos esos puntos personalmente felicitándolos y motivándoles a que sigan mejorando.

**22. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?**

Si existe respeto, nosotros tratamos de decir y explicar detalladamente las tareas a realizar, aceptamos críticas y sugerencias.

#### **COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA**

**23. ¿Las herramientas y equipos que se utilizan en la Alcaldía (computadora, teléfono, etc.) reciben el mantenimiento adecuado?**

Para ser sincero estas herramientas y equipos no reciben el mantenimiento adecuado pero sin embargo suple las principales necesidades en apoyo a cuestiones laborales

**24. ¿El ambiente físico de trabajo en la Alcaldía es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?**

Considero que la limpieza, iluminación y ventilación de la alcaldía no es la óptima pero se hace lo necesario y lo que está al alcance para cumplir con lo indispensable.

**25. ¿Dentro de la Alcaldía hay un lugar adecuado para consumir alimentos en hora de almuerzo?**

No existe debido a que la instalación física de la Alcaldía es pequeña y no hay un espacio físico libre para suplir tal necesidad.

**26. En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del clima organizacional para ser aplicado en la institución?**

Si considero que es importante ya que este sistema nos servirá como soporte para hacer mejoras en el clima organizacional que se vive en la Alcaldía y así mejorar el desempeño laboral de todos los empleados acatando las necesidades de cada uno.

# ANEXO 10

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA RELACIONADA AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dirigida a: Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca

## **COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**1. ¿Evalúan el clima organizacional en su institución?**

En ocasiones se evalúa el clima organizacional en la Institución pero sin contar con un documento físico a seguir.

**2. Si contestó negativamente en la pregunta anterior, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por la que no han implementado una evaluación del clima organizacional en la Alcaldía?**

**3. Si contesto positivamente la pregunta 1, entonces ¿Quién evalúa el clima organizacional en la Alcaldía?**

El Alcalde con su Concejo Municipal realizan esas gestiones.

**4. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el Clima Organizacional?**

Esta se realiza cuando el Alcalde y el Concejo Municipal se reúnen y consideran conveniente realizar esas gestiones.

**5. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones?**

Si se toman en cuenta y apoyan algunas ideas no importando sexo, edad, nivel de escolaridad, etc.

**6. ¿Considera que los empleados conocen con exactitud las actividades que deben realizar en el trabajo?**

Si las conocen y si no se les pregunta si tienen dudas y si las hay se les asesora inmediatamente.

## **COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES**

**7. ¿Considera que los empleados están comprometidos con la visión y misión de la Alcaldía?**

Si están comprometidos con la misión y visión que posee la Alcaldía y la mayoría posee ese carácter de colaboradores y solidaridad.

**8. ¿Considera que en la Alcaldía se fomenta el trabajo en equipo y en un ambiente de cooperación?**

Ese es el reto diario que tenemos en esta institución, el fomentar el trabajo en equipo y esto se cumple, no totalmente como queremos pero en su mayoría sí.

**9. Cuando los empleados hacen correctamente su trabajo, ¿Qué clase de incentivo motivacional le efectúan?**

Reconozco su labor felicitándolos personalmente, los aliento a que se sigan esforzando y cosechando éxitos.

**10. ¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los empleados se interrelacionen mutuamente en dicha institución?**

Por ejemplo en febrero para el día de la amistad, se juega amigo secreto, se celebra el día del trabajador municipal, etc.

### **COMPONENTE III: SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO**

**11. ¿En su opinión cree que la Alcaldía es un buen lugar para trabajar?**

Es un buen lugar para trabajar, a pesar que no contamos con tecnología ni espacio adecuado pero se posee lo necesario en las instalaciones.

Además la Villa de Tapalhuaca es un lugar sano, en donde no hay delincuencia, se respira aire fresco y existe un clima cálido.

**12. ¿Existe oportunidad de carrera, es decir los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo en la Alcaldía?**

Puede ser pero a muy largo plazo, ya que no existen muchos puestos sobresalientes debido a que la Alcaldía es pequeña.

### **COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES**

**13. ¿Cree que existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en la Alcaldía?**

Si ya que esta institución como es pequeña todos nos conocemos bien, convivimos más y por ende cosechamos la confianza mutua.

**14. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?**

Si existe, aunque como siempre en las instituciones hay casos fuera de serie en los que el respeto se vuelve irrespeto debido a la excesiva confianza que existe entre algunos colaboradores.

## **COMPONENTE V: PRESTACIONES**

### **15. ¿Considera que el trabajo de los empleados está bien remunerado?**

Considero que el trabajo de los empleados no está bien remunerado debido a que el salario que devengan no es el justo y esto se da por el presupuesto muy ajustado que recibimos que no permite aumentar un poco los salarios de los colaboradores.

### **16. ¿Considera que las prestaciones laborales de los empleados son las justas?**

Eso sí, las prestaciones laborales de los empleados si son las justas aunque los salarios no.

## **COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN**

### **17. ¿Acostumbran los empleados a comunicarle ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?**

Los colaboradores acostumbran a comunicarnos ideas y sugerencias para realizar el trabajo sin desperdiciar muchos insumos de la alcaldía.

### **18. ¿Fluye de manera rápida y oportuna la comunicación laboral en la Alcaldía?**

Si la comunicación fluye de manera rápida y oportuna debido a que la Alcaldía es pequeña y eso permite que la información no se detenga.

## **COMPONENTE VII: LIDERAZGO**

### **19. ¿En caso de ser necesario la corrección de equivocaciones laborales que cometen los empleados, las realiza en privado o en público?**

En esta institución acostumbramos a corregir a los empleados ante alguna equivocación de orden laboral de manera personal.

### **20. ¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?**

Los logros de los empleados, en contrapartida a la pregunta anterior lo hacemos en público para que el o los empleados se sientan satisfechos y se motiven aun más.

**21. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?**

Si existe respeto, ya que además de nosotros dar órdenes, también aceptamos críticas y sugerencias por parte de los colaboradores.

**COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA**

**22. ¿Las herramientas y equipos que se utilizan en la Alcaldía (computador, teléfono, etc.) reciben el mantenimiento adecuado?**

No reciben el mantenimiento adecuado pero se hace lo posible por cuidar esas herramientas y equipos y mantenerlos en buenas condiciones.

**23. ¿El ambiente físico de trabajo en la Alcaldía es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?**

No es el adecuado ya que falta que invertir en algunas cosas para mejorar el ambiente físico de las instalaciones, sin embargo esta siempre está limpia y ordenada.

**24. ¿Dentro de la Alcaldía hay un lugar adecuado para consumir alimentos en hora de almuerzo?**

No existe ese lugar ya que la instalación física de la alcaldía no lo permite, no se dispone de un lugar libre en el interior para consumir alimentos.

**25. En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del clima organizacional para ser aplicado en la institución?**

Es necesario debido a que nos servirá como soporte para realizar futuros estudios y mejorar el clima organizacional al interior de la institución.

# ANEXO 11

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA RELACIONADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dirigida a: Licenciado José Nelson Quezada, Alcalde Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**1) ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?**

No se evalúa el desempeño laboral debido a que no disponemos de una herramienta en el cual apoyarnos para llevar a cabo ese estudio.

**2) Si contestó negativamente a la pregunta anterior, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por las que no evalúan el desempeño en la institución?**

Nos falta una herramienta administrativa de ese volumen.

**3) Si contestó positivamente a la pregunta 1, ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Alcaldía?**

**4) ¿Con base a qué evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?**

**5) ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?**

**6) ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía?**

Si es importante porque con base a ello se mide la eficiencia y eficacia de los empleados

**7) ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?**

Preferiblemente cada semestre

**8) ¿A su juicio cuales son los beneficios que traería consigo el implementar un sistema de Evaluación del Desempeño en la alcaldía?**

El beneficio radica en que nos daría un parámetro de rendimiento y capacidad del empleado municipal

**9) Para usted, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar del desempeño?**

El objetivo de evaluar el desempeño de los empleados debería de ser mejorar y corregir aspectos cualitativos para un mejor desempeño laboral

**10) ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía?**

La estabilidad laboral en la Institución es muy buena ya que tenemos presentismo laboral a un 100% y en los últimos años conservamos a los mismos empleados

**11) ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía?**

Si tomamos en cuenta las sugerencias y críticas por parte de los colaboradores y eso nos ha servido para lograr una mejor sinergia en la institución.

**12) ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en esta Institución?**

Los problemas que suceden con mayor frecuencia en la institución se refieren a que muchos empleados reclaman un mejor salario de acuerdo a las labores que realizan.

**13) ¿Qué medidas se toman cuando algún empleado tiene sobrecarga de trabajo?**

Redistribuir el trabajo y al año pasado creamos más plazas

**14) ¿proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?**

Proporcionamos lo necesario pero no lo suficiente por cuestiones económicas

**15) ¿Cuál es la base para mejorar el salario de los trabajadores?**

La base es la dedicación, esmero y el esfuerzo que deposita cada empleado en las labores diarias que brinda a la Alcaldía Municipal.

**16) A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados municipales?**

La mejor manera seria dar los resultados por escrito y de manera personal

**17) ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?**

Es muy necesario llevar un expediente del desempeño de cada empleados para futuras decisiones en cuanto a aumento de salario, ascensos o despidos.

**18) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?**

Si se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, esto con el propósito de motivar más a los empleados. Y quienes seria los

responsables de dar seguimiento a todo esto sería una comisión especial que nombre el concejo

**19) A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?**

Seis meses en caso de un nuevo empleado y un año para el caso de los antiguos empleados

**20) A su criterio, ¿Qué se podría mejorar o cambiar en la Institución para lograr una mayor eficiencia, lograr resultados positivos y mayor satisfacción laboral en los empleados?**

En primer lugar dar mejores incentivos salariales y en segundo lugar motivar más a los empleados

**21) En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en la institución?**

Considero que implementar un sistema de evaluación del desempeño sería de mucha ayuda a la Institución ya que por medio de ella podemos hacer estudios y de lo cual tomar futuras decisiones en pro de mejorar el servicio que da la alcaldía a los usuarios.

# ANEXO 12

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA RELACIONADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dirigida a: Víctor Manuel Aparicio, secretario de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca.

**1) ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía?**

Ocasionalmente, la última vez que se evaluó el desempeño del personal fue hace 4 años por estudiantes universitarios en servicio social.

**2) Si contestó positivamente a la pregunta anterior, ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la Alcaldía?**

En este momento no se dispone de un instrumento de evaluación del desempeño por lo cual no se evalúa al personal.

**3) ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?**

Lo normal podría ser a cada año

**4) Si contestó negativamente en la pregunta 1, entonces ¿Cuáles son las causas, motivos o razones por las que no evalúan el desempeño en la institución?**

Falta de un instrumento para evaluar el desempeño laboral de los empleados municipales.

**5) ¿Cree usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía?**

Si es importante ya que se a través de evaluar el desempeño de los empleados se les apoya dándoles a conocer el rendimiento laboral que poseen detectando sus fallas y corrigiéndolas.

**6) Para usted ¿Cuál sería el tiempo conveniente para realizar las evaluaciones del desempeño?**

En mi opinión lo ideal sería a cada semestre ya que la Alcaldía no cuenta con muchos empleados.

**7) ¿A su juicio cuales son los beneficios que traería consigo el implementar un sistema de Evaluación del Desempeño en la alcaldía?**

Traería consigo una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de todos los empleados

**8) Para usted, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de evaluar del desempeño?**

Apoyar al empleado Municipal en su desempeño laboral e incentivarlo a que siga mejorando.

**9) ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía?**

La estabilidad laboral la califico como muy buena ya que los empleados con los que iniciamos labores cuando hubo cambio de gobierno son los mismos que nos acompañan y disfrutan su estabilidad laboral.

**10) ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía?**

Si claro las tomamos en cuenta y además aceptamos las críticas de nuestros colaboradores en la forma como manejamos la institución laboralmente.

**11) ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en esta Institución?**

Algunos empleados no se sienten satisfechos con el salario que reciben debido a que no se puede medir el salario justo para cada empleado ya que falta un instrumento de medición de escala salarial en la institución.

**12) ¿proporciona la Institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los empleados?**

Si se proporciona los recursos necesarios pero no como lo quisiéramos ya que el presupuesto asignado es reducido y no permite el adquirir mejores bienes.

**13) A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados municipales?**

Personalmente y por escrito ya que la información seria de carácter confidencial, en el cual los interesados solo son el jefe inmediato y el empleado.

**14) ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?**

Si sería necesario para llevar un record laboral de cada empleado.

**15) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?**

Es indispensable ya que de esa manera se ayudara al empleado que más necesite de futuras capacitaciones o asesorías, además el darle seguimiento a los resultados del desempeño de los empleados los motiva aun más porque se les toma en cuenta y por ende se pueden esmerar mas para obtener mejores resultados en la evaluación.

**16) A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?**

En mi opinión el tiempo óptimo para hacer una evaluación seria a los seis meses ya que en ese tiempo el nuevo empleado ya está adaptado y sabe ejercer las tareas encomendadas

**17) En su opinión, ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en la institución?**

Es muy necesario debido a que nos servirá como soporte para realizar futuros estudios y mejorar el desempeño laboral aplicándolo al interior de la institución.

# ANEXO 13

**DETERMINACIÓN DEL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE LA VILLA DE TAPALHUACA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

## Fórmula para Evaluar el Clima Organizacional

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

En donde:  $(F)(4)(N)$

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

**F** = Representa el total de preguntas en cada encuesta

**4** = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

**N** = Representa el total de personas encuestadas.

---

### Estado Destacado

Tabla de estados del clima organizacional

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0 – 20%
BAJO	20.1 – 40%
PROMEDIO	40.1 – 60%
DESTACADO	60.1 – 80%
OPTIMO	80.1 – 100%

# ANEXO 14

**GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA,  
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

# MAPA DE TAPALHUACA



FOTOGRAFÍAS DE VISITAS A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



# ANEXO 15

**CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA**

ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA



**CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA.**

**Objetivo:** Diagnosticar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de la Villa Tapalhuaca con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un mejor servicio.

**Indicaciones:**

- Marcar con una "X" sólo una alternativa, seleccionando el grado que se apegue más a su realidad dentro de la Alcaldía.
- Responder las preguntas abiertas según su criterio.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

**III.DATOS GENERALES:**

**17. Sexo:**

Femenino  Masculino

**18. Edad:**

18 – 25 años  42 – 48 años   
26 – 33 años  49 años o más   
34 – 41 años

**19. Cargo que desempeña:**

\_\_\_\_\_

**20. Área a la que pertenece:**

\_\_\_\_\_

**21. Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**22. Tiempo de laborar para la Alcaldía:**

\_\_\_\_\_

Indique con una "X" el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

#### IV.DATOS DE CONTENIDO

##### COMPONENTE I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía misma de la Institución como lo son la misión, visión y objetivos.

Nº	PREGUNTAS					
1	¿Evalúan el clima organizacional en su institución?	SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>		
2	¿Quién evalúa el clima organizacional en su institución?					
3	¿Cada cuanto tiempo evalúan el Clima Organizacional?	Mensual <input type="checkbox"/>		Semestral <input type="checkbox"/>		
		Trimestral <input type="checkbox"/>		Anual <input type="checkbox"/>		
		GRADO				
4	¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A
5	¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?	1	2	3	4	N/A
6	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?	1	2	3	4	N/A
7	¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?	1	2	3	4	N/A
8	¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?	1	2	3	4	N/A
9	¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?	1	2	3	4	N/A

##### COMPONENTE II: VALORES, ACTITUDES Y APTITUDES

Nº	PREGUNTAS	GRADO
----	-----------	-------

10	¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Institución?	1	2	3	4	N/A
11	¿Fomenta su jefe inmediato la práctica de valores?	1	2	3	4	N/A
12	¿Brinda su colaboración a algún compañero de trabajo que requiere de su ayuda?	1	2	3	4	N/A
13	En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿lo soluciona de manera respetuosa?	1	2	3	4	N/A
14	¿Realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	N/A

Evalúa los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes y el comportamiento identificados con la cultura que se vive en la institución.

### COMPONENTE III: SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

Nº	PREGUNTAS	GRADO				
15	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?	1	2	3	4	N/A
16	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	1	2	3	4	N/A
17	¿Se siente integrado en la Institución?	1	2	3	4	N/A
18	¿Considera a la Institución un poco como suya, como algo propio?	1	2	3	4	N/A
19	¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?	1	2	3	4	N/A
20	¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?	1	2	3	4	N/A

### COMPONENTE IV: RELACIONES INTERPERSONALES

En este apartado se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
21	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A
22	¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A
23	¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?	1	2	3	4	N/A
24	¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?	1	2	3	4	N/A
25	Considera que el tipo de relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros de trabajo, propicia que se traten con respeto?	1	2	3	4	N/A
26	Cuando tiene algún problema, ¿siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo?	1	2	3	4	N/A

#### COMPONENTE V: PRESTACIONES

El componente V evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
27	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	N/A
28	¿Cree que su sueldo está en relación con el presupuesto que recibe la institución?	1	2	3	4	N/A
29	¿Recibe su pago en forma oportuna?	1	2	3	4	N/A
30	Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver?	1	2	3	4	N/A
31	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que proporciona la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?	1	2	3	4	N/A
32	¿Tiene usted estabilidad laboral en la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A

33	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	2	3	4	N/A

### COMPONENTE VI: COMUNICACIÓN

En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
34	¿Existe una buena comunicación con su jefe?	1	2	3	4	N/A
35	¿Fluye de manera rápida y clara La comunicación laboral?	1	2	3	4	N/A
36	¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?	1	2	3	4	N/A
37	¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?	1	2	3	4	N/A
38	La información que necesita para desempeñar su trabajo, ¿le es oportunamente comunicada?	1	2	3	4	N/A
39	¿Informa la Institución de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?	1	2	3	4	N/A
40	¿Cuando no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?	1	2	3	4	N/A

### COMPONENTE VII: LIDERAZGO

Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
40	¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?	1	2	3	4	N/A
41	¿Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?	1	2	3	4	N/A
42	¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?	1	2	3	4	N/A
43	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que	1	2	3	4	N/A

	usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?					
44	¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?	1	2	3	4	N/A

### COMPONENTE VIII: INFRAESTRUCTURA FISICA

Este componente evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

Nº	PREGUNTA	GRADO				
		1	2	3	4	N/A
45	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?	1	2	3	4	N/A
46	¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas?	1	2	3	4	N/A
47	¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?	1	2	3	4	N/A
48	¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?	1	2	3	4	N/A
49	¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?	1	2	3	4	N/A
50	¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?	1	2	3	4	N/A

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**¡FELIZ DÍA!**

# ANEXO 16

**Procedimiento para la evaluación del clima organizacional**

Procedimiento de Evaluación del Clima Organizacional

Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca

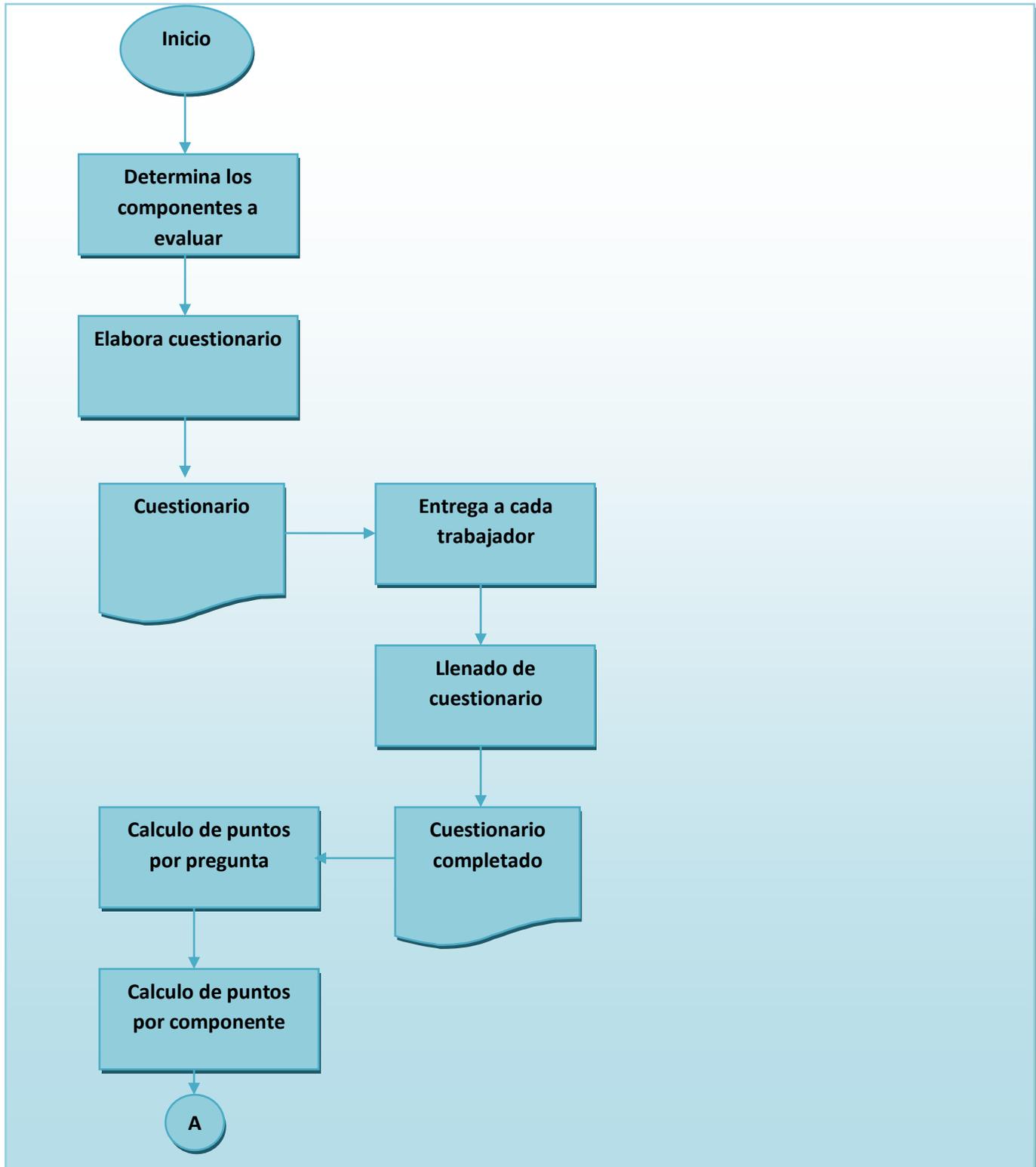


N° de pasos	Actividad	Descripción	Responsable
1	Determinación de componentes	Se determinan los elementos o componentes por evaluar de acuerdo a la necesidad de la Institución. Ver ejemplo 1.	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
2	Elaboración de Cuestionario	Elaborar el cuestionario, este debe contar con una serie de preguntas diseñadas para cada elemento. Ver anexo 1	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
3	Entrega de cuestionario	Se entrega un cuestionario a cada trabajador.	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
4	Llenado de cuestionario	Cada trabajador deberá marcar para cada pregunta una alternativa: del 4 al 1 de acuerdo a su criterio. Ver ejemplo 2	Cada trabajador
5	Procesamiento de la información: Calculo de puntos por pregunta	Multiplicar la frecuencia de respuesta obtenidas para cada opción por el número asignado a la alternativa correspondiente (4 al 1) y sumar cada resultado	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
6	Procesamiento de la información: Calculo de puntos por componente	Sumar el puntaje total de cada pregunta	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)

<b>7</b>	Procesamiento de la información: Calculo de puntos totales del cuestionario	Sumar los puntos totales de cada componente	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
<b>8</b>	Procesamiento de la información: Realización de matriz de resultados	Se utilizará una matriz por factor o componente en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos. Ver ejemplo 3	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
<b>9</b>	Procesamiento de la información: Calculo de formula del clima organizacional	Se utilizará una fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional. Ver formula 1	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
<b>10</b>	Procesamiento de la información: Calculo del clima organizacional en la tabla de estados.	Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la tabla de estados del clima organizacional. Ver tabla de estados del clima organizacional.	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
<b>11</b>	Procesamiento de la información: Determinación del clima organizacional en el cuadro de pautas de control.	De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional. Ver cuadro de pautas de control.	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)
<b>12</b>	Presentación de resultados	Se presentaran los resultados de la evaluación del clima organizacional al alcalde	Evaluador externos del clima organizacional (Asesor)

## Flujo grama del proceso de evaluación del clima organizacional

Evaluador	Trabajador	Evaluador y Alcalde
-----------	------------	---------------------



A

Calculo de puntos  
totales del  
cuestionario

Realización de  
matriz de resultados

Calculo de formula  
del clima  
organizacional

Calculo del clima en  
tabla de estados

Determinación de  
climas en las pautas  
de control

Entrega de  
resultados

Fin

**Ejemplo 1:**

Elementos del clima organizacional para ser evaluados	
Alcaldía municipal de la villa de Tapalhuaca	
Componente I	Estructura organizativa
Componente II	Valores, actitudes y aptitudes
Componente III	Satisfacción con el puesto de trabajo
Componente VI	Relaciones Interpersonales
Componente V	Prestaciones
Componente VI	Comunicación
Componente VII	Liderazgo
Componente VIII	Infraestructura física

**Ejemplo 2:**

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

El cuadro siguiente cambiará dependiendo el elemento y preguntas según el orden del cuestionario.

**Ejemplo 3:**

**Matriz del Componente I: Estructura Organizativa**

Nº	PREGUNTA	NO		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SI		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	¿Conoce y de identifica con la misión de la alcaldía?										
2	¿Conoce y se proyecta para alcanzar con la visión que la alcaldía se ha planteado?										
3	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?										
4	¿Conoce los objetivos de la alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?										
5	¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?										
6	¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?										
<b>TOTAL (Σx)=</b>											

**Fórmula 1:**

**Formula para Evaluar el Clima Organizacional**

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

**En donde:**

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

**F** = Representa el total de preguntas en cada encuesta

**4** = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

**N** = Representa el total de personas encuestadas.

**Tabla de estados del clima organizacional**

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0 – 20%
BAJO	20.1 – 40%
PROMEDIO	40.1 – 60%
DESTACADO	60.1 – 80%
OPTIMO	80.1 – 100%

## Pautas de Control

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
<b>CRITICO</b>	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.
<b>BAJO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
<b>PROMEDIO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
<b>DESTACADO</b>	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.
<b>ÓPTIMO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado optimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

# ANEXO 17

**Elemento correspondiente de Estructura Organizativa del Clima  
Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

INDICADORES A EVALUAR		GRADOS					TOTAL
1	¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A	
2	¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?	1	2	3	4	N/A	
3	¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?	1	2	3	4	N/A	
4	¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?	1	2	3	4	N/A	
5	¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?	1	2	3	4	N/A	
6	¿Puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?	1	2	3	4	N/A	
TOTAL							

# ANEXO 18

**Elemento correspondiente Valores, actitudes y aptitudes  
del Clima Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADOS					TOTAL
7	¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a la Institución?	1	2	3	4	N/A	
8	¿Fomenta su jefe inmediato la práctica de valores?	1	2	3	4	N/A	
9	¿Brinda su colaboración a algún compañero de trabajo que requiere de su ayuda?	1	2	3	4	N/A	
10	En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de sus compañeros de trabajo, ¿lo soluciona de manera respetuosa?	1	2	3	4	N/A	
11	¿Realiza el trabajo en equipo en un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	N/A	
	TOTAL						

# ANEXO 19

**Elemento correspondiente Satisfacción con el puesto de Trabajo del Clima  
Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADO					TOTAL
		1	2	3	4	N/A	
12	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?	1	2	3	4	N/A	
13	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	1	2	3	4	N/A	
14	¿Se siente integrado en la Institución?	1	2	3	4	N/A	
15	¿Considera a la Institución un poco como suya, como algo propio?	1	2	3	4	N/A	
16	¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo en la institución?	1	2	3	4	N/A	
17	¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?	1	2	3	4	N/A	
	TOTAL						

# **ANEXO 20**

**Elemento correspondiente Relaciones Interpersonales del Clima  
Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADO					TOTAL
		1	2	3	4	N/A	
18	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A	
19	¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	N/A	
20	¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?	1	2	3	4	N/A	
21	¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?	1	2	3	4	N/A	
22	¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros de trabajo, propicia que se traten con respeto?	1	2	3	4	N/A	
23	Cuando tiene algún problema, ¿siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo?	1	2	3	4	N/A	
	TOTAL						

# ANEXO 21

**Elemento correspondiente Prestaciones del Clima Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADO					TOTAL
		1	2	3	4	N/A	
25	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	N/A	
26	¿Cree que su sueldo está en relación con el presupuesto que recibe la institución?	1	2	3	4	N/A	
27	¿Recibe su pago en forma oportuna?	1	2	3	4	N/A	
28	Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver?	1	2	3	4	N/A	
29	¿Está satisfecho(a) con los beneficios que proporciona la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?	1	2	3	4	N/A	
30	¿Tiene usted estabilidad laboral en la Alcaldía?	1	2	3	4	N/A	
31	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	2	3	4	N/A	
TOTAL							

# ANEXO 22

**Elemento correspondiente a la comunicación del Clima Organizacional**



# ANEXO 23

**Elemento correspondiente al Liderazgo del Clima Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADO					TOTAL
		1	2	3	4	N/A	
39	¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?	1	2	3	4	N/A	
40	¿Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?	1	2	3	4	N/A	
41	¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?	1	2	3	4	N/A	
42	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?	1	2	3	4	N/A	
43	¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?	1	2	3	4	N/A	
	TOTAL						

# ANEXO 24

**Elemento correspondiente al Infraestructura física del Clima Organizacional**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Grado	1	2	3	4	N/A
Significado	No	Algunas veces	Casi siempre	Si	No Aplica

Nº	INDICADORES A EVALUAR	GRADO					TOTAL
		1	2	3	4	N/A	
45	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?						
46	¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas?						
47	¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?						
48	¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?						
49	¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?						
50	¿La ubicación de su lugar de trabajo ocasiona que no llegue a la hora de entrada establecida?						
	TOTAL						

# ANEXO 25

FORMATOS DE AFICHES DE LA VISIÓN Y MISIÓN



## **NUESTRA VISIÓN**

“Somos un Municipio en el que todos y todas gozan de los principales servicios básicos, disponemos de una organización e institucionalización municipal sólida consiente y con capacidad de propuesta e incidencia, con amplias oportunidades y buenos servicios que han generado mejores condiciones de vida en armonía con la naturaleza”.

ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA





## **NUESTRA MISIÓN**

“Apoyar los procesos participativos y organizativos de todas y todos, promover alternativas económicas productivas sostenibles y generador de empleos, potenciar nuestros recursos disponibles, fortalecer la organización de sectores y actores, establecer una política de gestión permanente que garantice el buen servicio a los ciudadanos y adecuados servicios básicos en las comunidades para una mejor forma de vida en todo el municipio y en convivencia con nuestro medio ambiente”

*ALCALDIA MUNICIPAL DE LA VILLA DE TAPALHUACA*



# ANEXO 26

**Exhibición de logros de la institución y de los trabajadores**



# ANEXO 27

**Buzón de Sugerencias**



# ANEXO 28

**Calendarización de Actividades de Ornato y Limpieza**

### Calendarización de Actividades del encargado de ornato y limpieza de la Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<b>1</b> Limpiar piso, paredes, ventanas, puertas, escritorios, muebles y sanitarios	X	X	X	X	X
Distribuir correspondencia y cualquier otro documento entre los diferentes niveles jerárquicas de la institución.	X		X		X
<b>2</b> Fotocopiar documentos de acuerdo a instrucciones	X	X	X	X	X
<b>3</b> Limpiar trastos y cafeteras (desayuno, almuerzo)	X	X	X	X	X
<b>4</b> Trasladar muebles o cualquier otro objeto donde se le ordene	X		X		X
<b>5</b> Colocar café, agua para el público en momentos oportunos	X	X	X	X	X
<b>6</b> Deberá dar buen uso y manejo de las llaves que le han sido asignadas para el buen desempeño de sus funciones.	X				
<b>7</b> Proporcionar apoyo logístico en cuento a eventos culturales y sociales.					X
<b>8</b> Elaborar un reporte sobre las necesidades de reparación de los bienes muebles de la institución al jefe inmediato					X

# ANEXO 29

**Procedimiento para la Evaluación del Desempeño**

Procedimiento de la Evaluación del Desempeño  
Alcaldía Municipal de la Villa de Tapalhuaca



N° de pasos	Actividad	Descripción	Responsable
1	Nombramiento de los representantes de cada área de trabajo	Se evaluarán tres áreas dentro de la institución, área de jefatura, área administrativa y área de servicios generales; se nombrará a un representante de cada área. quien se encargará de realizar la evaluación al resto de los compañeros	Comisión administrativa
2	Formación de Comité evaluador	Los representantes de cada una de las áreas integrarán el comité evaluador	Comisión administrativa
3	Reproducción y Distribución de formularios para evaluación	Se reproducirán y distribuirán los formularios al comité evaluador y a las personas correspondientes	Evaluador externo (Asesor)
4	Evaluación de los trabajadores de cada área de trabajo	El comité evaluador evaluará el desempeño del personal con los formularios de evaluación diseñados en el presente sistema. Cabe mencionar que el alcalde y el secretario de la institución serán los responsables de evaluar al comité evaluador. Al alcalde y al secretario los evaluarán tanto el comité evaluador como el concejo municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité evaluador</li> <li>• Alcalde y Secretario</li> <li>• Consejo municipal</li> </ul>
5	Autoevaluación	Cada trabajador realizará personalmente su evaluación, utilizando el mismo instrumento diseñado con los factores determinados. Incluyendo alcalde y secretario.	Cada trabajador
6	Tabulación de los resultados	Los resultados de todas las evaluaciones se tabularán	Evaluador externo (Asesor)
7	Análisis e interpretación de resultados	Se realizará el análisis de cada una de las evaluaciones realizadas	Evaluador externo (Asesor)
8	Presentación de los resultados	Se entregarán los resultados a cada trabajador de manera personal y se entregará un resumen de todos los resultados de los trabajadores al alcalde.	Evaluador externo (Asesor)

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

