

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



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS QUE INTEGRAN LA
SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RAMÍREZ GALDÁMEZ, MARINA ESTHER

URBINA ALAS, NORMA LILIAN

ZEPEDA SÁNCHEZ, SILVIA BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia de Amaya

Facultad De Ciencias Económicas.

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario : Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Licda. Sandra Elizabeth Ruíz Valencia

MARZO 2014

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Al Ser Supremo: por darme sabiduría y fortaleza durante el proceso de formación académica, ya que sin Él no hubiese sido posible coronar mi carrera. **A mi familia:** quienes siempre me apoyaron incondicional en todo momento para poder realizarme profesionalmente. **Mis hijos:** Alberto y Eduardo quienes han sido mi mayor inspiración y motivación para esforzarme, y seguir siempre adelante, porque para ellos ha sido mi sacrificio, gracias hijos los amo mucho. **A mi esposo:** Por haberme apoyado en todo para llegar a la meta final. **A mis amigos:** que siempre estuvieron conmigo dándome ánimo para lograr éste triunfo.

Marina Esther Ramírez Galdámez.

Agradezco a **Dios todopoderoso** por permitirme culminar un sueño más, por su infinita bondad y misericordia, por estar conmigo en todo momento. **A mis padres** Victoria y Helio por su sostén y cariño incondicional, asimismo **a mis hermanos** Dina, Beatriz y Oscar por su ayuda y sus muestras de amor. **A mi amado esposo** Gerardo Batres por brindarme todo su apoyo, ánimo en momentos difíciles y por su compañía. **A mis compañeras de equipo** Marina y Beatriz por los días enteros de trabajo, por los buenos momentos vividos y por el esfuerzo que hoy culminamos

A todos los maestros que contribuyeron con sus conocimientos para culminar nuestros estudios; asimismo a todos **mis amigos/as** que con su cariño me motivaron, a todas esas personas especiales, familiares que de alguna manera me apoyaron y contribuyeron a realizar este sueño.

Norma Lilian Urbina Alas

Agradezco a **Dios todopoderoso y a la Virgen María** por permitirme cumplir éste sueño, por iluminarme y darme la sabiduría necesaria durante todos estos años de estudio. **Agradezco a mi madre** Anabella Sánchez por su ayuda, por esforzarse día a día para darme todo lo necesario, por enseñarme que todo esfuerzo al final tiene su recompensa, **a mis hermanas** Cindy y Sara quienes son en mi vida un motivo de alegría y quienes me dan la fuerza para seguir adelante todos los días, a mis tías Silvia e Ivonne por su ayuda y sus consejos, **a mis compañeras de equipo** Norma y Marina por su ayuda y esfuerzo. Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido a que culmine satisfactoriamente mis estudios profesionales.

Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

*Como equipo de investigación hacemos un especial agradecimiento a nuestra Docente Director **Sandra Elizabeth Ruíz**, por haber apoyado, orientado y compartido sus conocimientos en el desarrollo del presente Trabajo de Investigación por la dirección desde el inicio hasta el final de éste proceso, infinitas gracias por acompañarnos en éste camino, que Dios Bendiga su vida, su familia y su trabajo.*

*Hacemos extensivos nuestros agradecimientos a: **Licenciada Vilma Ivonne Martínez Jefa del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla** por brindarnos la oportunidad de realizar ésta investigación y a las personas que conforman **La Subdirección Tributaria** por su ayuda y colaboración para la realización del mismo.*

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA	1
1. Antecedentes	1
2. Población	2
3. Geografía	2
4. Actividades Económicas	3
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	3
1. Antecedentes	3
2. Marco Filosófico	4
3. Estructura Organizativa.....	6
4. Servicios que presta.....	8
5. Relación con otras instituciones.....	8
6. Marco Legal	9
C. GENERALIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.....	10
1. Antecedentes.....	10
2. Marco Filosófico.....	10
3. Estructura Organizativa.....	11
D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	14
1. Antecedentes	14
2. Definición.	16
3. Importancia.	17
4. Características.....	17
5. Funciones.....	18
6. Variables.....	19
7. Tipos	20
8. Factores.	21
9. Herramientas.....	28
E. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
F. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
G. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
H. ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL	41
I. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
1. Desempeño Laboral.....	42
2. Cultura Organizacional.....	43

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA PARA LA EVALUACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	47
B.	OBJETIVOS	48
	1. General	48
	2. Específicos.....	48
C.	METODOLOGÍA DE UTILIZADA.....	48
	1. Método.....	48
	a. Analítico	49
	b. Deductivo	49
	2. Tipo de investigación.....	49
	3. Tipo de diseño	50
	a. No experimental	50
	4. Ámbito de la investigación	50
	5. Fuentes de recolección de datos.	50
	b. Primarias.....	50
	c. Secundarias	50
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	51
	1. Técnicas	51
	a. Entrevista.	51
	b. Encuesta	51
	c. Observación Directa.....	51
	2. Instrumentos.....	51
	a. Guía de preguntas	51
	b. Cuestionario.....	51
	c. Presencia en Campo.....	52
E.	IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS	52
F.	UNIVERSO Y MUESTRA.....	52
	1. Determinación del Universo	52
	2. Cálculo de la Muestra	53
G.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	53
	1. Tabulación.....	53
	2. Comentario.....	53
H.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	53
	1. Alcances.....	53

2.	Limitaciones	54
I.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.....	54
1.	Filosofía Empresarial	55
2.	Estructura organizativa	55
3.	Motivación	56
4.	Relaciones interpersonales.....	56
5.	Trabajo en equipo	56
6.	Liderazgo	57
7.	Comunicación	58
8.	Prestaciones de Ley y Adicionales.....	58
9.	Condiciones físicas	59
10.	Capacitaciones.....	60
J.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
1.	Conclusiones.....	60
2.	Recomendaciones	61
CAPÍTULO III	64	
	PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AYUDE AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS QUE INTEGRAN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.	
A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.	64
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	65
C.	INSTRUMENTO PRÁCTICO DE CADA UNO DE LOS FACTORES EVALUADOS.	65
1.	Filosofía empresarial.....	65
2.	Estructura organizativa	67
3.	Motivación	67
4.	Relaciones interpersonales.....	70
5.	Comunicación	71
6.	Trabajo en equipo	74
7.	Condiciones físicas	76
8.	Liderazgo	76

9.	Prestaciones de ley y adicionales	77
D.	GUÍA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	78
1.	Objetivos.....	79
2.	Importancia de la guía	79
3.	Contenido de la guía de evaluación de clima organizacional	80
a.	Políticas.....	80
b.	Estrategias	81
c.	Componentes.....	81
d.	Estudio para medir el clima organizacional	82
E.	COSTOS TOTALES DEL PROYECTO.....	91
F.	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	92
G.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	93
H.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	94
1.	Evaluación.....	94
2.	Seguimiento	94
I.	BIBLIOGRAFÍA.....	95
J.	ANEXOS	

RESUMEN

El Clima Organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales de toda entidad. La Evaluación del Clima Organizacional ha sido un tema de interés y de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan crear ambientes de trabajo adecuados que permitan influir positivamente en el desempeño laboral de los empleados.

El objetivo de la presente investigación es elaborar un diagnóstico que permita evaluar el clima organizacional, analizando todos aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados, proporcionando una GUÍA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, que contribuya a crear en la institución un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores.

La primera parte de la investigación se orientó a recopilar información bibliográfica, así como también datos fundamentales del Municipio de Santa Tecla, Alcaldía Municipal y la Subdirección Tributaria. La metodología que se utilizó en la investigación fue el método científico específicamente los métodos analítico y deductivo, de tipo explicativa no experimental. Para la investigación de campo se utilizaron las técnicas: encuesta, entrevista y observación directa, cuyos datos se recabaron mediante el uso de tres instrumentos de investigación: Cuestionario, Guía de preguntas y Guía de Observación, dicha información fue tabulada y comentada para poder determinar las deficiencias y necesidades que sirvieron de base para diseñar la propuesta.

Para la preparación de ésta investigación se contó con la colaboración de la Jefa de Recursos Humanos, el Subdirector Tributario y los empleados que conforman la Subdirección. El diagnóstico reveló deficiencia en los siguientes elementos: prestaciones, motivación, capacitación y ambiente físico. Las cuales deben superarse para mejorar la situación actual del clima laboral.

Entre las principales conclusiones se mencionan, que dentro de la Subdirección Tributaria el clima organizacional no es muy bueno, ya que existen factores como el espacio físico que no son adecuados; también las necesidades de capacitación no son detectadas, se encontró que el trabajo en equipo es muy bueno ya que existe respeto mutuo entre compañeros, lo cual es favorable en la consecución de los objetivos y metas. Se concluyó además que la Subdirección no realiza evaluaciones de clima formalmente, ya que no poseen las herramientas administrativas de ésta índole, lo cual limita fortalecer el clima organizacional para tomar decisiones acertadas.

La principal recomendación es que implementen la guía de evaluación del clima organizacional propuesta, la cual plantea indicaciones prácticas que ayude al estudio del mismo y que fortalezca el ambiente laboral para superar las debilidades encontradas en los factores evaluados. En el caso de los espacios físicos, la Subdirección debe de adecuarlo de una forma que se pueda proporcionar privacidad y distancia suficiente entre cada puesto de trabajo. Asimismo es importante que los incentivos, la convivencia y relaciones interpersonales entre los empleados puedan fortalecerse para poder crear un ambiente laboral agradable; también, es necesario que la Subdirección realice evaluaciones periódicas con el fin de detectar las verdaderas necesidades de capacitación para poder aplicarlo en aquellos factores que sean primordiales.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos que afectan el desempeño de las personas. Es decir las organizaciones deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral.

Es por eso que el presente trabajo de investigación está orientado a realizar una guía que ayude a evaluar el clima organizacional que permita fortalecer el desempeño laboral dentro de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, esta guía ayudará a identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado.

La estructura de ésta investigación se conforma de III capítulos. En el desarrollo del capítulo I se abordará la sección de antecedentes, generalidades del Municipio de Santa Tecla, así también las generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla dentro de las cuales se encuentran el marco filosófico, estructura organizativa y marco legal; también se describen las generalidades de la Subdirección Tributaria, en donde se incluye los antecedentes, marco filosófico y estructura organizativa. Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional tales como antecedentes, definición, importancia, características, evaluación del clima organizacional y otros conceptos relacionados con el mismo.

El capítulo II contiene la investigación de campo, en donde se detalla la importancia de la investigación, los objetivos, la metodología utilizada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los alcances y limitaciones que se tuvieron al momento de realizar las entrevistas y encuestas. Además se realizó la tabulación y comentarios de los datos, esta información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario dirigido al personal que labora en la Subdirección, obteniendo como resultado el diagnóstico de ésta entidad municipal, además muestra la perspectiva de cómo los empleados perciben el entorno e identifican que factores están incidiendo en el ambiente laboral al igual que en la productividad y por lo consiguiente repercuten en el buen funcionamiento de la institución, estableciendo las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, presenta una guía de evaluación del clima organizacional, el cual será aplicado a las necesidades de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, ésta se enfoca en evaluar el ambiente laboral de la institución. La elaboración de ésta guía es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determine las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la Subdirección y de la Alcaldía en general, así como los costos y financiamiento para la implementación del proyecto, así como el cronograma de actividades. Posteriormente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

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

CAPÍTULO I

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

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA

1. Antecedentes¹

Santa Tecla es una ciudad que tiene grabada en sus calles y estructuras un desarrollo constante que encierra el paso de figuras memorables de la política, la ciencia y la historia nacional e internacional.

Una ciudad que nace de los escombros del terremoto del 16 de abril de 1854 cuando San Salvador fue destruido por completo, generando el deseo de fundar una capital sobre un llano plano, para lo cual ocupan a Santa Tecla, lugar hacia donde emigran autoridades del Estado constituyéndola como Nueva San Salvador un 8 de Agosto de 1854; fue así como en esa misma fecha se firmó el decreto ejecutivo donde se decidió reedificar la capital en una tierra que perteneció a la Hacienda de Santa Tecla, la cual se había afamado como valiosa por su excelente clima, agua suficiente, madera, materiales de construcción, así como la posición central que permitía un desplazamiento rápido y por toda la tierra que abarcaba por encima de los 608 metros (mts.), incluyendo las laderas inferiores del Volcán de San Salvador y las tierras altas de la cumbre que era muy apropiada para el cultivo del café.

El día 13 de noviembre del mismo año las personas encargadas de realizar la inspección dieron a conocer en el periódico "La Gaceta" el lugar designado para fundar la nueva ciudad, celebrando para ello festividades religiosas y artísticas los días 24, 25 y 26 de diciembre de 1854, fecha de inicio de los festejos, con la colocación de la Santa Cruz en el lugar designado para edificar la Iglesia Principal ahora Parroquia de Concepción.

El 5 de febrero de 1855 por acuerdo de la Cámara Legislativa, se ratificó el acuerdo de fundación de la ciudad de Nueva San Salvador, la cual desde su creación gozó del título de Ciudad, único caso en la historia salvadoreña por lo que se declaró Santa Tecla como capital de la República de El Salvador, lo que en la práctica nunca se llevó a cabo.

El 25 de noviembre del mismo año se emitió el Decreto Gubernamental, que mandaba elegir las personas que habían de ser las primeras autoridades de la ciudad de San Salvador. Por lo cual, el 16 de diciembre

¹ Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv/index.php>

se eligió al primer Alcalde Municipal Don Santiago Vilanova. Esto permitió que el 1 de enero de 1856, se eligiera el primer Concejo Municipal.

Fue hasta el año 1859, el 27 de enero que por Decreto Legislativo la antigua ciudad de San Salvador (El Valle de las Hamacas) vuelve a ser la Capital del Estado, convirtiéndose Santa Tecla en la zona residencial de las principales familias cafetaleras.

Al crearse el departamento de la Libertad por Decreto Legislativo el 28 de enero de 1865 quedó Nueva San Salvador como cabecera departamental y cabecera del distrito administrativo.

Hasta 2002 fue conocida como Nueva San Salvador, en el 2003, en el marco del 150 aniversario de fundación de la ciudad que se conmemoraría el año siguiente, un grupo de ciudadanos encabezado por el alcalde Óscar Ortiz promovió el cambio del nombre oficial de Nueva San Salvador a Santa Tecla, por ser el nombre original del sitio en el que fue erigida y el de más aceptación en el país; en consecuencia, la Asamblea Legislativa emitió el decreto número 201, publicado en el Diario Oficial del 22 de diciembre de 2003, y el cual entró en vigencia ocho días después de su publicación².

2. Población

De acuerdo al último Censo de Población, realizado en el año 2007, el municipio cuenta con una población de 121,908 habitantes y con una población estimada de 134.285 habitantes para el año 2013, se divide en **12 Cantones, 51 caseríos y 82 Colonias.**

3. Geografía

La ciudad de Santa Tecla es la cabecera del departamento de La Libertad está situada a 12 kilómetros (Km.) al oeste de la ciudad de San Salvador. Posee un área de 112.20 kilómetros cuadrados (Km².), de los cuales 103.2 Km². pertenecen al área rural y 9 Km². al área urbana. Santa Tecla está situada a una altura de 225 metros sobre el nivel del mar, razón por la cual se le conoce como la Ciudad de las Colinas. Está limitada por los siguientes municipios: al Norte, por Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa; al Este, por San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Zaragoza; al Sur, por La Libertad y al Oeste, por Talnique y Comasagua.

² Diario Oficial, Tomo N° 361, San Salvador, Lunes 22 de diciembre de 2003, Número 239, pp. 3-4

4. Actividades Económicas

Dentro de las principales actividades económicas del municipio de Santa Tecla se encuentran:³

- a. **Agropecuario:** es toda producción agrícola, bovina, porcina, apiaria y aviar, que derive en productos brutos, semi procesados y procesados. Como por ejemplo: tomates, trigo, arroz, maíz, leche, queso, jamón, tocino, cera, miel, entre otros.
- b. **Industrial:** son aquellas actividades que se dedican a la extracción o producción de materias primas o a la transformación de estas en productos semi terminados o terminados, incluyendo la producción artesanal. Como por ejemplo: extracción de minerales no metálicos y metálicos, textiles, prendas de vestir y cuero, bebidas y tabacos, industria de madera, corcho y papel, construcción, fabricación de maquinaria, aparatos, componentes electrónicos, accesorios y suministros, y similares.
- c. **Comercio:** aquellas que se dedican a la compra – venta de mercaderías, y todo tipo de bienes muebles e inmuebles.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

1. Antecedentes.⁴

La Ciudad de Santa Tecla, es la cabecera del departamento de la Libertad, en la que la Municipalidad está ubicada en la segunda avenida norte, contiguo a la clínica comunal del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) San Antonio, bajo la administración del partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), dirigido por el Alcalde Licenciado Oscar Samuel Ortiz Ascencio.

Actualmente dicha Alcaldía cuenta con una visión, misión, enfocadas a brindar un buen servicio a la comunidad mediante estándares de calidad que les permitan ubicarse como líderes en el servicio público. Así mismo tiene establecidas una serie de políticas en diferentes áreas como: Santa Tecla limpia, ordenada, deportiva, segura, auto sostenible, participativa; y de ésta manera ofrecer mayor bienestar a la comunidad.

³ Diario Oficial, Tomo N° 391, San Salvador, viernes 11 de junio de 2011, Número 108, p. 6

⁴Ibíd. Pie 3 página anterior.

2. Marco Filosófico

a. Misión

Brindaremos a todos los ciudadanos y las ciudadanas de Santa Tecla, dentro de nuestras competencias institucionales, servicios de calidad con la mayor eficacia en los distintos ejes, programas y proyectos contenidos en el Plan Estratégico Participativo y en nuestra plataforma programática 2009 - 2012, practicando valores personales de honestidad, honradez, actitud positiva, amabilidad, tolerancia y valores profesionales de lealtad, responsabilidad, disciplina, liderazgo y eficiencia.⁵

b. Visión

Ser modelo de gestión municipal en materia de desarrollo local a nivel nacional con reconocimiento internacional, una Santa Tecla altamente participativa, moderna con capacidad para dar soluciones eficaces y efectivas a los requerimientos y expectativas de nuestros ciudadanos y ciudadanas; contribuyendo de manera continua a mejorar su calidad de vida, aplicando los valores de respeto, solidaridad, transparencia, concertación y equidad de género, social y ambiental⁶

c. Objetivo

El objetivo principal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es brindar servicios de calidad, a través del involucramiento de la ciudadanía y de ésta forma realizar proyectos que benefician a la población, ya que es este el objetivo principal de esta entidad.

d. Metas

- Elevar los niveles de desarrollo humano reduciendo la vulnerabilidad de la población y reduciendo los niveles de extrema pobreza.
- Lograr la equidad de género y el liderazgo de mujeres y jóvenes en el municipio.
- Reducir los niveles de violencia familiar y social y disminuir los niveles actuales de insalubridad.
- Aumentar la cobertura de servicios básicos de agua y electricidad.
- Restituir recursos naturales disminuidos en áreas de la Cordillera del Bálsamo, Volcán de San Salvador y áreas rurales del sur y lograr el ordenamiento vehicular y comercial del Centro Histórico.
- Contribuir al desarrollo económico a través de focos ordenados de inversión comercial e industrial para aumentar el número de empleos.

⁵ Resumen Ejecutivo de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, "Plan Estratégico Institucional" 2009-2012

⁶ *Ibíd.*

e. Valores

Se establecen los siguientes valores:

PERSONALES	PROFESIONALES	INSTITUCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Honradez • Actitud positiva • Amabilidad • Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Responsabilidad • Disciplina • Liderazgo • Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Solidaridad • Transparencia • Concertación • Equidad de género

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2009-2012. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

f. Políticas

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con una serie de políticas las cuales le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Al establecer estas políticas pretende comprometerse con la población para poder brindarle un mejor estilo de vida y de ésta forma permitirle a la juventud crecer en un ambiente sano. Algunas de las políticas se detallan a continuación:

Políticas	
<u>Santa Tecla Limpia.</u>	“Nuestro gran compromiso es hacer de Santa Tecla una de las ciudades más limpias del país, incorporando un novedoso sistema de tratamiento integral de la basura”.
<u>Santa Tecla Ordenada.</u>	“Recuperaremos nuestras principales calles y avenidas, embelleceremos nuestros parques y construiremos mercados accesibles e integrales”.
<u>Santa Tecla Segura.</u>	“Para que la familia tecleña realice sus actividades cotidianas con toda confianza y tranquilidad, estableciendo niveles efectivos de coordinación entre el Cuerpo de Agentes Metropolitanos, la Policía Nacional Civil y la comunidad, en la prevención y el combate a la delincuencia”.
<u>Santa Tecla Deportiva.</u>	“Nuestro gran compromiso es hacer del Cafetalón el mejor centro deportivo y recreativo del país creando mejores oportunidades para nuestros jóvenes y niños, dándole énfasis a la recuperación y mantenimiento de nuestras zonas verdes en barrios y colonias”.
<u>Santa Tecla Participativa.</u>	“Nuestro gran compromiso es facilitar y crear todos los mecanismos para fortalecer la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones”.
<u>Santa Tecla para Todos.</u>	“Nuestro compromiso es respetar nuestro medio ambiente y llevar la mayor cantidad de obras y servicios esenciales como son: agua, luz y vías de acceso a nuestros cantones y comunidades”.
<u>Santa Tecla Auto-Sostenible.</u>	“Nuestro compromiso es hacer uso eficiente de los recursos y rentabilizar nuestra inversión para promover el desarrollo local”.

Fuente: Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv/index.php>

3. Estructura Organizativa⁷

a. Organigrama



Fuente: Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla.

⁷ El Organigrama de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla fue seccionado en sus Direcciones principales para su mayor entendimiento. Cada una de las Subdirecciones se encuentran detalladas en el anexo N° 1.

b. Funciones Principales⁸

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con diferentes departamentos, que a su vez tienen diferentes funciones; entre las más importantes se encuentran:

- **Concejo Municipal**

Es la máxima autoridad dentro de la organización y tiene un papel de carácter deliberante y normativo en la conducción de la administración pública municipal; su mayor responsabilidad es velar por el debido cumplimiento de las 28 competencias que le establece el Código Municipal. Así también se encarga de impulsar el desarrollo social mediante un ordenamiento jurídico que garantice la participación ciudadana y conducción de la sociedad civil que reside en el municipio.

- **Sindicatura**

Su objetivo es asistir al Concejo en los aspectos jurídicos y administrativos de interés municipal, con el propósito de maximizar los recursos con transparencia y economía. Esta constituye el área encargada de defender en el marco judicial y extrajudicial los intereses municipales, así como también firmar contratos y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo medidas correctivas. Las unidades bajo su mando son la Unidad Jurídica y la Unidad Contravencional.

- **Alcalde Municipal**

Es el titular del Gobierno Municipal y de su administración, responsable de la ejecución de políticas del Concejo y de las decisiones para su cumplimiento, su objetivo es administrar los recursos financieros, materiales y técnicos que posee la municipalidad, con el propósito de brindar una mejor calidad en los servicios públicos municipales. Las unidades bajo su mando son la unidad de Género, Registro del Estado Familiar, Cuerpo de Agentes Municipales, Comunicaciones, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y Gerencia General.

- **Dirección General**

Es la responsable de planificar, organizar y controlar todas las actividades y acciones que desarrollan las direcciones bajo su mando. Su objetivo es mejorar la capacidad de gestión con el propósito de cumplir en forma eficiente con los objetivos y metas institucionales. Las Direcciones que dependen de ella son: Dirección Ejecutiva, de Desarrollo Humano, de Desarrollo Institucional, de Servicios Públicos, de Desarrollo Territorial, de Seguridad y convivencia, de Finanzas, de Reducción de Riesgos y Desastres.

⁸ Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv/index.php>

4. Servicios que presta

Entre los servicios que presta la alcaldía se pueden mencionar: alquiler de canchas deportivas, permisos de construcción, solicitudes de registro familiar (solicitud de partidas de nacimiento, de defunción, matrimonio en línea), bolsa de empleo, parque acuático, cementerio municipal, mercados, entre otros.

5. Relación con otras instituciones

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

a. Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).

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

b. Corte de Cuentas de La República.

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

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

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

d. Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM).

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

6. Marco Legal

Según el Artículo No. 2 del Código Municipal, se establece que: toda las Municipalidades se rigen bajo un marco jurídico, el cual contiene un conjunto de normas ordenadas en forma jerárquica, como se detalla a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador.

Según el Art. 202 determina que Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población. De acuerdo con el inciso segundo, establece que los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

b. Código Municipal

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

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

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

d. Ordenanza Municipal.

Según el Capítulo III, del Código Municipal, Art. 32 establece que las ordenanzas: son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Por consiguiente, le permite a la municipalidad poder lograr un orden, seguridad y bienestar para sus habitantes.

e. Ley General Tributaria Municipal.

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

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

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

C. GENERALIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

1. Antecedentes⁹

Dentro de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la Subdirección Tributaria es la responsable de generar la percepción de tributos municipales; impuestos, tasas, contribuciones especiales, multas, etc. Al percibir dichos ingresos, se financia el presupuesto de gastos o egresos que anualmente formula y ejecuta la municipalidad para cubrir todos sus compromisos administrativos y financieros, además de los proyectos que benefician a la población del municipio. Ésta nace de la necesidad que se tenía de que un departamento se encargará de la administración de las finanzas y recolección de los ingresos.

2. Marco Filosófico

a. Misión y Visión



⁹Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv/index.php>

b. Valores

La Subdirección Tributaria como dependencia de la Dirección de Finanzas se rige por los valores institucionales de la Alcaldía Municipal los cuales se mencionaron anteriormente.

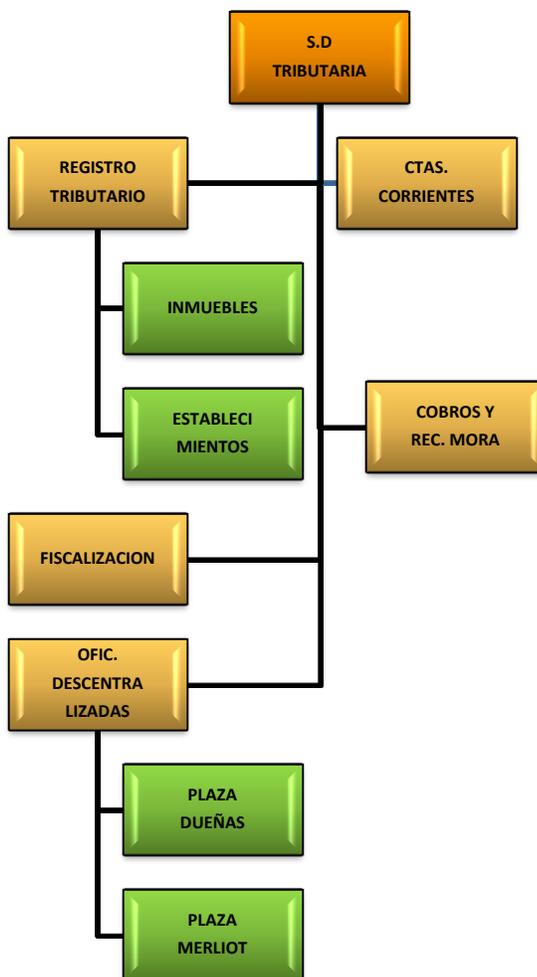
c. Objetivos

- Orientar e integrar los diferentes procedimientos en el área administrativa tributaria en base al plan estratégico y operativo anual de la gerencia para lo cual se elaboran diagnóstico, objetivos, estrategias.
- Apoyar a la dirección superior a dar solución de diferentes problemas o situaciones mediante la elaboración de información de índole tributaria, presupuestaria, financiera y patrimonial de la alcaldía municipal.
- Dar cumplimiento a las leyes, ordenanzas, reglamentos y otros instrumentos relacionados con la gestión tributaria, presupuestaria y financiera a través de la fijación y revisión de tarifas, impuestos y tasa por servicios municipales.
- Definir objetivos, metas, políticas y estrategias financieras en la generación de ingresos por la vía de las tasas, impuestos y recuperación de la mora.
- Coordinar y dar seguimiento a la cartera morosa asignada a los distintos departamentos, así como dar seguimiento a los procesos administrativos de cobro a los contribuyentes que presentan saldos morosos.
- Promover y difundir entre todos los servidores públicos y contribuyentes en general, los principios, deberes, derechos y prohibiciones de los entes reguladores.

3. Estructura Organizativa.**d. Organigrama.**

Dentro de la estructura organizativa de la Dirección de Finanzas se encuentra la Subdirección Tributaria la cual será el objeto de estudio de esta investigación. La cual se encuentra estructurada de la siguiente forma:

SUDIRECCIÓN TRIBUTARIA



Fuente: Sirio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv>

a. Funciones¹⁰

Algunas de las principales funciones de los departamentos de la Subdirección Tributaria se resumen a continuación:

- * **Cuentas Corrientes:**
 - Atención al cliente interno y externo.
 - Elaboración de estados cuentas y tasas.
 - Elaboración de estados cuenta de impuestos.
 - Emisión de recibos.

¹⁰Sitio Web Oficial Alcaldía de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv>, año 2013.

* **Cobros y Recuperación de Mora:**

- Cobro y control de pagos en colecturía.
- Cobro de tasas a los usuarios y usuarias de los mercados (central y Dueñas).
- Planes de pagos a usuarios (as) morosos (as).
- Cobro en ventanilla de recuperación de mora.
- Planes de pago.
- Cobro a domicilio, dependiendo del monto de la deuda.
- Cobro de vialidades.

* **Registro Tributario:**

- Recepción y revisión de documentos para realizar calificación de inmuebles.
- Constancias de inscripción de inmuebles y de no inscripción.
- Inspecciones de inmuebles para verificar servicios y usos de inmuebles ya sea de uso comercial o habitacional.
- Resolver todo lo relacionado a las cuentas de inmueble de oficinas descentralizadas.
- Recepción de documentos, apertura, cierres, modificaciones, permisos, balances y otros.
- Venta de formularios para diferentes trámites.
- Revisión de balances y tasación.
- Elaboración de cierres.
- Elaboración de reportes de activos declarados.
- Inscripción de establecimientos.

* **Fiscalización:**

- Tramitar cartas credenciales o autos de designación de auditor.
- Practicar examen de auditoría.
- Elaboración de requerimientos de información financiera de las empresas a fiscalizar.
- Revisión de la información financiera de la empresa presentada a la alcaldía.

* **Oficinas Descentralizadas, Plaza Dueñas y Plaza Merliot:**

- Extender carnet de minoridad.
- Certificación de partidas (de nacimiento, matrimonio, divorcio y defunción).
- Recepción de escrituras públicas de matrimonios civiles (Plaza Merliot).

- Envío de copias simples de partidas a los consulados o embajadas salvadoreñas cuando lo solicitan (vía internet, Plaza Merliot).
- Recepción de documentos para inscripción de establecimientos.
- Recepción de balances.
- Recepción de documentos para modificación y cierres de cuentas.
- Venta de formularios.
- Recepción de documentos para inscripción de inmuebles.
- Recepción de documentos para actualización de propietarios.
- Elaborar y extender estados de cuenta de inmuebles y establecimientos.
- Elaborar recibos de tasas e impuestos.
- Revisión de cuentas por reclamos de cobros.
- Elaboración de planes de pago (cuando lo solicitan) y recibos de pago.
- Recaudar impuestos y tasas de los contribuyentes.
- Venta de elaboración de vialidades.
- Elaboración de cartas de venta (Plaza Dueñas).
- Recepción de quejas y denuncias ciudadanas.

D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

El clima organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en la psicología industrial / organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está enfocado según algunos autores en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.¹¹

¹¹García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia. Diciembre, 2009

A este término se le ha relacionado con aspectos meteorológicos, que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado, se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo.

Analizando la documentación parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una mezcla de dos grandes escuelas de pensamiento las cuales se resumen a continuación:¹²

Escuela de la Gestalt. Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), KurtKoffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan tres principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista.¹³Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según ésta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Ésta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

¹²Ramos Moreno, Diana Constanza. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia, Agosto 2012

¹³ Ibíd. Pie 12, N° de página 17

2. Definición.

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

“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”¹⁴

“Es el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”¹⁵

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, algunas de éstas pueden ser: el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar alrededor del trabajador y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, entre otras.

Se relaciona el clima organizacional, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Finalmente, se puede decir que es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones.

¹⁴Goncalves, Alexis. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000, pág. 2

¹⁵Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, 10ª Edición Pearson Education. México 2004, página 522.

3. Importancia.

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de las instituciones. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus labores.

La importancia radica en 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 desenvuelven, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

4. Características.

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

Asimismo, se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son:¹⁶

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

¹⁶Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999), p. 160

- El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables se pueden ver afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

5. Funciones.

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de ésta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

Algunas de las funciones son:

Función	Descripción
Desvinculación	Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de confianza que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Fuente: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default.asp

6. Variables.

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables *organizacionales*: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, consideradas en el concepto del clima organizacional¹⁷ son:

- *Variables del ambiente físico*: espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- *Variables estructurales*: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- *Variables del ambiente social*: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, etc.
- *Variables personales*: Aptitudes, actitudes, motivación, expectativas
- *Variables propias del comportamiento organizacional*: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

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



¹⁷Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999), p. 158

7. Tipos

A continuación se presentan algunos de los tipos de climas que pueden ser encontrados en las organizaciones.¹⁸



a) Autoritario-Explotador: es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con sus empleados solo existe de forma de órdenes e instrucciones.



b) Autoritario-Paternalista: este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los niveles jerárquicos inferiores. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados.



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



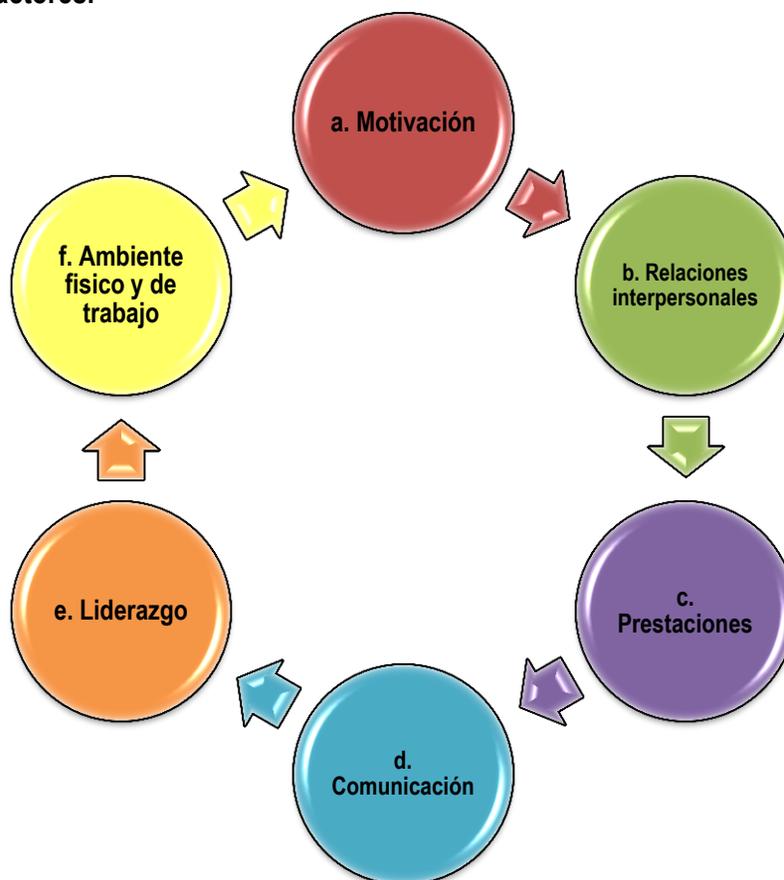
d) Participativo-En Grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos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

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

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

¹⁸Manual De Recursos Humanos/ Human Resources Manual: 10 Programas Para La Gestión Y El Desarrollo Del Factor Humano En Las Organizaciones Actuales. Editorial UOC, pág. 195.

8. Factores.



a. Motivación.

La motivación es el impulso mental que da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantener a las personas en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Stephen P. Robbins define “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.¹⁹

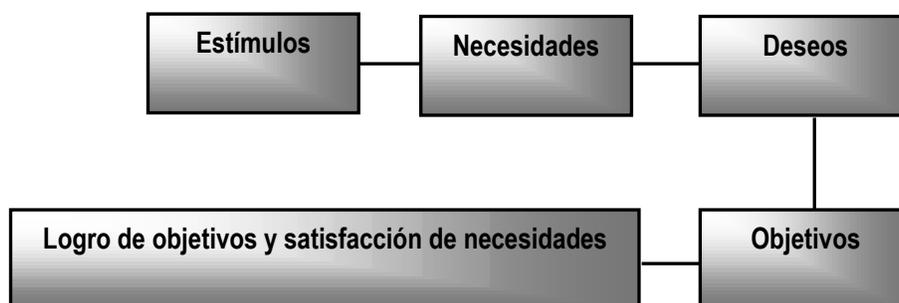
Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar

¹⁹Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13a ed., Pearson Educación, México 2009, p. 175

estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.²⁰

- **Proceso de la motivación²¹**

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.



A nivel general, se puede establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto-motivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

- **Teorías de la Motivación.**

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores.

Algunas teorías se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y determinan el comportamiento. Pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Cuatro modelos importantes de las teorías son:

²⁰ Muñiz, Rafael. "Marketing en el siglo XXI", versión digital, 3era Edición. Capítulo 10. Visitado en <http://www.marketing-xxi.com/>, Junio 2013.

²¹Ibíd. pie 20 página 25.

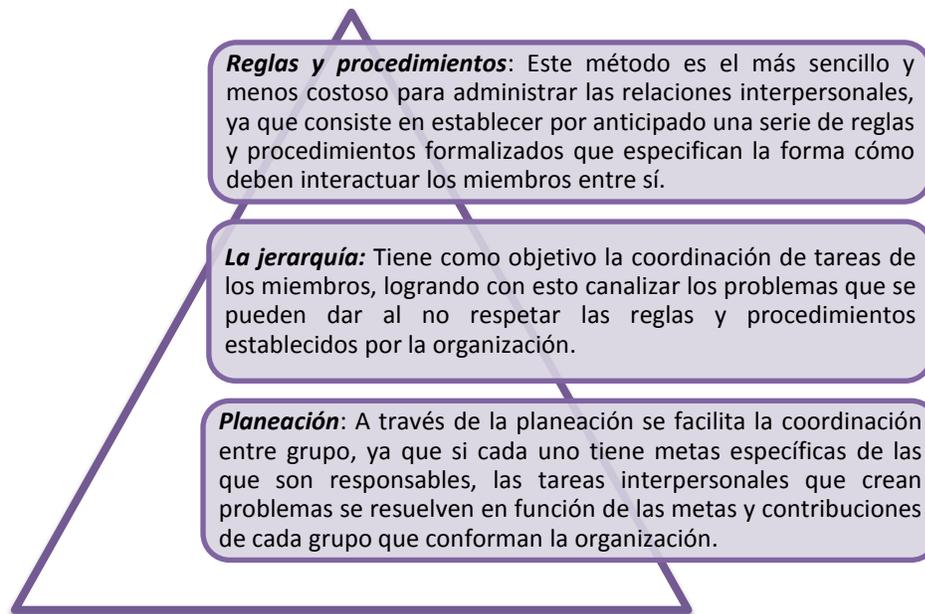
Teorías de la motivación.

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

Fuente: López Del Cid, Greysi Desiré y Salmerón Grande, Carlos Enrique “Diseño De Un Modelo De Clima Organizacional Que Coadyuve A La Disminución Del Estrés Laboral De Los Docentes De La Facultad Multidisciplinaria Oriental, De La Universidad De El Salvador, Año 2011”.

b. Relaciones interpersonales.

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes. Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar:



c. Prestaciones

Las prestaciones se relacionan con ciertas necesidades del ser humano que las empresas buscan cubrir para que los empleados logren la satisfacción de las necesidades tanto higiénicas y ambientales como motivacionales. Algunos autores las definen:

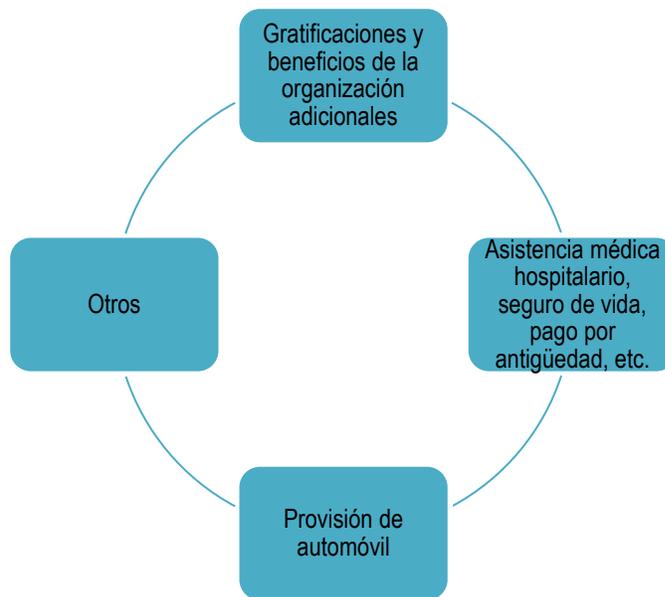
“Son Pagos económicos indirectos que ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.”²²

“Son recompensas extra-monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados”²³

²²Dessler, Gary. Human Resource Management, Prentice - Hall, Upper Saddle River, NJ 1997, p 503

²³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill Educación, 3era Edición, México, 2009. Pág. 344

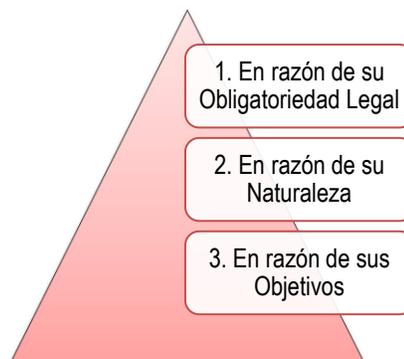
Resumiendo se puede esquematizar las prestaciones de la siguiente manera:



Representan los beneficios complementarios al sueldo que las organizaciones otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón.

Los tipos de prestaciones sociales son:²⁴



²⁴Ibíd. Píe 23 página anterior. Pág. 346

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. Incluye los sistemas de recompensa, beneficios adicionales y programas de capacitación que la institución proporciona a los empleados, entre otros.

d. 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, es una transferencia de información de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas por medio de datos, ideas, pensamientos, valores, sentimientos y conocimientos.

El objetivo de la comunicación es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía.²⁵

La comunicación formal puede darse de manera descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensando es el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas y dar a conocer los problemas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personas del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal. ¿Por qué se necesitan comunicaciones horizontales si las comunicaciones verticales de un grupo u organización son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación.

²⁵ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 10° Ed. 2004. Pág. 236

e. Liderazgo.

Liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro aspectos importantes: Primero, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar órdenes, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder. Sin embargo por regla general el líder tendrá aún más poder. En Tercer lugar, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los miembros del grupo, de diferentes maneras. Y finalmente el cuarto aspecto es una combinación de los tres anteriores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores éticos, morales, ideales reforzados.”²⁶

La importancia se puede visualizar cuando las personas manifiestan su liderazgo y que las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo los cuales son: ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto.

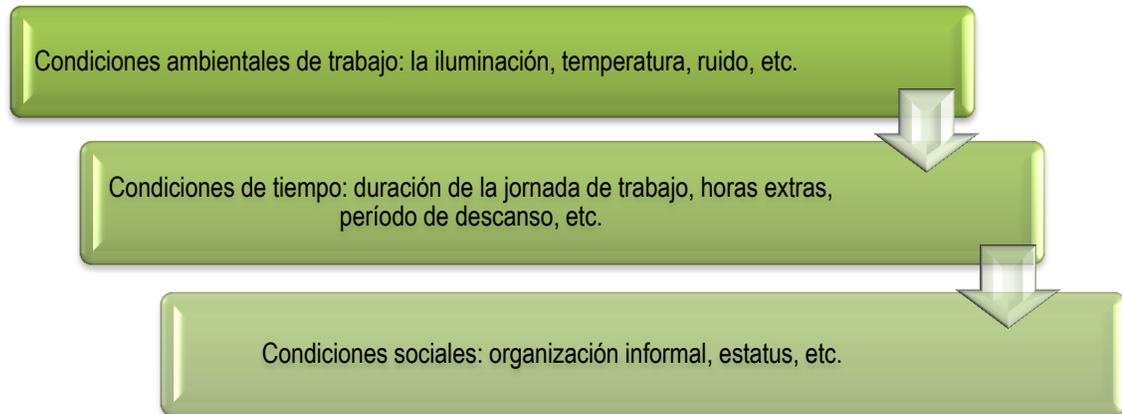
Si estos rasgos son naturales en una persona se puede hablar de un buen liderazgo y fácil manejo para dirigir y coordinar personal que puede alcanzar las metas y los planes propuestos.

f. Ambiente físico y de trabajo.

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

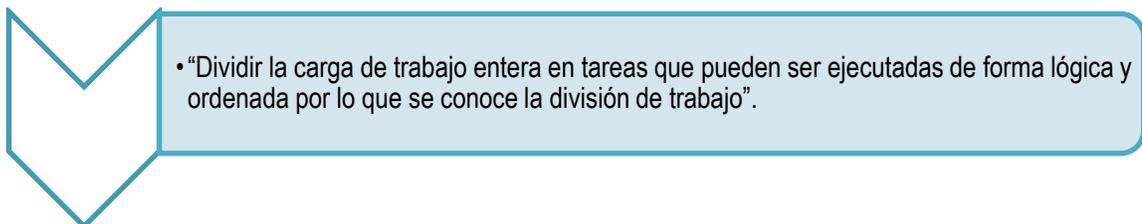
²⁶Stoner, James, A. F. y otros, Administración, 6a Ed., Printice Hall, México 1996, p. 514.

Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son²⁷:



9. Herramientas

En sí el Clima Organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Éste de una u otra forma influye en el desempeño laboral de los trabajadores, dentro de todo este entorno es necesario hacer uso de muchas herramientas de las cuales se mencionan algunas como:²⁸

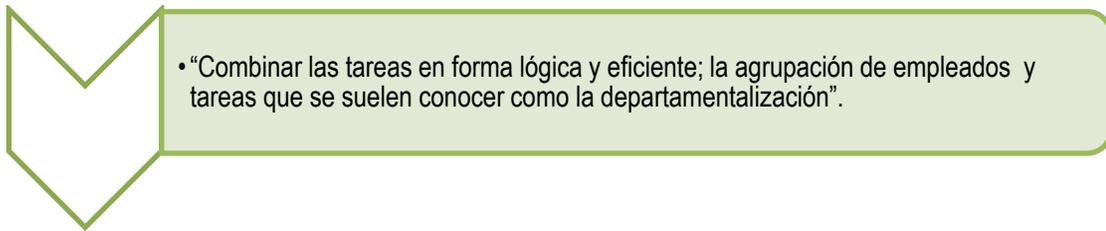


División de trabajo: Es una gran ventaja ya que descompone el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas en la que los diferentes trabajadores se pueden desempeñar; Además crea tareas simplificadas que pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente fomenta la especialización pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo o ser asignado a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses. La especialización; del trabajo también tiene sus desventajas ya que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal.

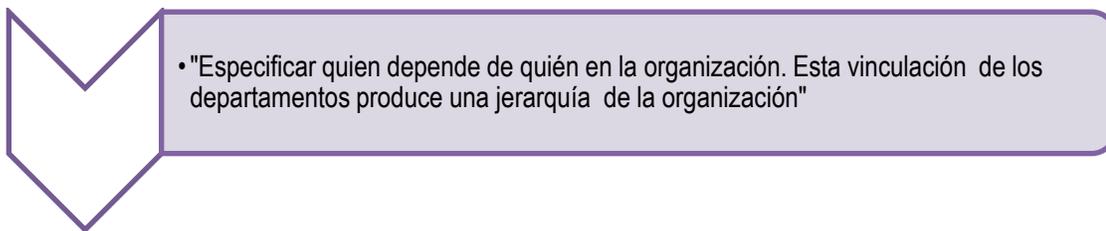
²⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002).p. 119

²⁸Stoner, James ADMINISTRACIÓN, editorial Pearson Educación, México, 1996, 4ª edición, páginas 345 y 346

Por otra parte se establece como división de trabajo, a la descomposición de tareas complejas en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea general, llamada también mano de obra.



Departamentalización: Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica, dentro de la departamentalización se suele preparar un organigrama el cual describe la forma en que se divide el trabajo.²⁹



Jerarquía: Patrón de los diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

La jerarquía organizacional es importante por dos razones:

- El tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales de un departamento específico.
- El tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de las jerarquías.

Ante estas aseveraciones se menciona lo siguiente:

"Dentro de la jerarquía se encuentra el tramo de control administrativo. Dicho tramo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico; una vez que se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo del control, los gerentes pueden seleccionar

²⁹Ibíd. página 348.

una cadena de mando. La cadena de mando, especifica quien depende de quién en una organización; estas dependencias son características centrales de un organigrama".³⁰

Los cambios de la jerarquía van de la mano con la persecución de la calidad, por lo que el aprovechamiento de la capacidad mental de todos los empleados se convierte en estrategia competitiva, como todos están involucrados en cada una de las funciones que le corresponde, asumiendo responsabilidad y compromisos con el trabajo y con la organización.



Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia, el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y el grado de interdependencia que existe entre las personas de diversas unidades que las realizan. Diferencias e integración: Dentro de los lugares de trabajo existen diferencias de actitudes y estilos para trabajar, que surgen en forma natural entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de organización.

E. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación del clima organizacional es un instrumento mediante el cual se evalúa los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la institución en general. Mide el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales: los cambios a realizar se orientan con base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a suposiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las realidades derivadas del estudio, a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área³¹

³⁰Ibíd. Pie página anterior. Páginas 348 a la 351

³¹Goncalves, Alexis. <http://calidad.org/articulos/dec97/2dec97.html>. Revisado el 10 de junio de 2013.

a. 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:³²

PASO	ACTIVIDAD
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.

³² Alvarenga Ramírez, Julio Heriberto y Otros. 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 graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. 2011

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, según se presenta en el siguiente cuadro:
---------	---

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 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 se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo
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 el clima organizacional tiene una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados.

b. Métodos de Investigación

Metodológicamente los estudios sobre clima organizacional comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica.

- Identificación del problema
- Planificación-hipótesis generales
- Ejecución de la Investigación
- Análisis e Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Recomendaciones

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización. Las técnicas más apropiadas para realizar estudios de Clima Organizacional son las siguientes:

- **Encuesta de Clima Organizacional.**

Es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las percepciones, opiniones u otros datos de una población, estas percepciones se miden a través de ponderar las alternativas de respuesta del cuestionario y obteniendo así puntajes por cada uno luego se aplica una fórmula y se obtiene el puntaje específico del clima evaluado, para este método existen criterios definidos para poder interpretar los niveles de clima organizacional. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.

- **Entrevista Para Evaluar Clima Organizacional.**

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de obtener resultados sobre los factores que se desean evaluar del clima organizacional.

- **Observación**

Observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. Previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

- **Dinámica de Grupo**

Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos, para conocer las percepciones que estos tienen a cerca de diferentes factores que forman parte del Clima Organizacional.

F. 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:³³

a. Planeación³⁴

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

³³ 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.

³⁴ *Ibíd.*

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 salva guardar 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. Dirección³⁵

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.

³⁵ Ibíd pie 33 pág. 34.

G. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de Clima Organizacional es la revisión de la conducta de los miembros de la organización, en función de los factores o condiciones que forman parte del clima laboral; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles, y orientar acciones para compensarlas y las áreas fuertes para su mantenimiento. Por tanto una metodología para diagnosticar el clima organizacional está conformada por las siguientes etapas:³⁶

1. Contacto inicial.

Se les explica a los representantes de la organización, la necesidad, utilidad y características de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Además se solicita información impresa existente en la organización como: Organigrama, leyes, filosofía de la institución, historias oficiales, diarios y revistas internas que constituyan la cultura organizacional.

2. Examen de aspectos culturales.

Se lleva a cabo un estudio de los diferentes escritos de la organización ya que estos representan los valores, normas e imagen organizacional, que son ofrecidos a los miembros de la organización.

3. Reuniones con Informantes internos.

Se obtiene interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada, determinación de hipótesis. Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que puedan estar afectando positiva o negativamente el clima organizacional.

4. Elaboración del Cuestionario.

Se diseña el instrumento de recolección de datos, con el cual se encuestará a los miembros de la organización donde se realizará la investigación.

5. Entrevistas a Informantes Calificados.

Se realiza una serie de entrevistas a personas que por su posición y aportes al clima organizacional, puede brindar información adicional y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.

³⁶Velis Alas, Karen Lisette y otros. Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS). Año 2007. UES.

6. Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos.

Se consolida y analiza toda la información obtenida a través de la observación, reuniones, cuestionarios y entrevistas.

7. Elaboración y Presentación del Informe Final

Se redacta un informe final donde se presenta la información recabada sobre la percepción de la situación actual del clima organizacional, definiendo acciones de mejora sobre los aspectos o factores que muestran debilidades y de igual forma sobre las fortalezas detectadas a fin de mantenerlas.

8. Elaboración de un Plan de Acción

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

9. Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional (DO): ³⁷

- **Retroalimentación.**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta

³⁷ <http://encuestaclimalaboral.wordpress.com/2012/04/06/hello-world/> revisada 20/06/2013

para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura, entre otros.

- **Incremento en la interacción y la comunicación.**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

- **Confrontación.**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- **Educación.**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la

organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación.**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, etcétera.

- **Responsabilidad creciente.**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

- **Energía y optimismo crecientes.**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto - dirigidos, etcétera.

H. ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL³⁸.

- **Que la gente sea respetada**

Todos los miembros de una organización son valiosos por ser ellos mismos y tienen un valor añadido por el conocimiento y experiencia aplicado a cada área de trabajo. Lo anterior es fundamental, sin embargo en la práctica y con la convivencia diaria, no es complicado que la ética de cada quién, la educación, el carácter y otros factores, provoquen que se falte al respeto dentro de la misma organización: dejar de pensar que los compañeros son personas y que merecen ser tratadas como tales.

- **Que la gente sea escuchada**

Es importante que la **comunicación** no sólo sea de arriba hacia abajo sino en dos vías: que no sólo se reciban órdenes sino que se escuchen a quienes las ejecutan. Cuando la gente no es escuchada, sobre todo a niveles operativos, el desahogo surge en forma de quejas, chismes en *pasillo* e incluso, en *bilis* derramada por corajes al estar en una posición donde no puede aportar, transformar o influir en un cambio positivo para la organización. Cuando hay una comunicación de dos vías, un *diálogo*, estas quejas pasan a ser comentarios, no tan *subjetivos*, que buscan dar soluciones a la problemática dentro de la organización y/o áreas de trabajo.

- **Que la gente sea retroalimentada**

Es común que *de abajo hacia arriba* se realicen reportes de actividades; sin embargo, como sucede con la comunicación, es necesario definir un *flujo de información de dos vías*: la gente necesita seré valuada y retroalimentada de cómo se desempeña y progresa dentro de su área de trabajo y en general, dentro de la organización. Cuando no se evalúa y retroalimenta a los miembros de una organización, la gente se *cicla* o se *envicia*, y además se genera un *egoísmo* con respecto al conocimiento de cómo se trabaja en cada una de las áreas de la organización.

Estos *principios* pueden ayudar al clima organizacional porque *ponen en movimiento* a la base de cualquier organización: las personas. Claro, no existe una fórmula mágica (al final una organización sí es como un ser vivo, compuesto de órganos independientes pero vitales para que el todo siga funcionando) o que su implementación sea trivial, incluso a un nivel micro como puede ser dentro de un departamento o con los mismos amigos-compañeros-colegas

³⁸<http://tzeek-design.com/blog/2011/07/18/tres-principios-para-mejorar-el-clima-organizacional/> Recuperada el 16-06-2013

I. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Desempeño Laboral

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee herramientas necesarias que le permiten seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos denominar desempeño laboral, ya que las personas son las que dan vida a la organización.

“El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.”³⁹

El Clima Organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral (productividad).

El Clima Organizacional influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo de que realice las tareas eficientemente.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia, desempeño laboral y los patrones de comunicación que tiene gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

³⁹Gary Dessler, Administración de Personal, 5ª Edición, año 1996 pág. 248

2. Cultura Organizacional

Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

“La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas durante un periodo; esto significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.”⁴⁰

La Cultura Organizacional es algo estable en las organizaciones y no se modifica fácilmente, puede llevar muchos años, conlleva a modificar valores, símbolos y conductas. Es propia de cada organización y es establecida por los accionistas y los altos ejecutivos.

Es una fuerza básica que guía la conducta de las personas. Se puede decir que la cultura organizacional son los patrones de comportamiento, creencias que se encuentran dentro de una organización. Cuando se dice que es dada por los gerentes de alto nivel, se debe a que son sus creencias y formas de percibir el mundo laboral las que se vuelven como normas. Entonces, todas las aspiraciones y expectativas de los jefes y trabajadores conforman la cultura que se vive día a día en la organización, la cultura es particular para cada organización, como las huellas digitales, donde cada persona tiene las propias y ninguna es igual a otras.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

⁴⁰Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición McGraw - Hill. Año 2001. Pág. 589

a. Formas de Expresar la Cultura Organizacional⁴¹

La cultura se expresa en la sensación de las personas al realizar un buen trabajo y en la armonía entre sí.

- La cultura se manifiesta en la forma de bromear, caricaturas en los baños, mensajes en los tableros, información que circula entre los miembros.

Se transmite a través de la forma de vestir de las personas, comportamiento y sus expresiones.

- Se manifiesta a la hora de entrada y salida de la organización. Esta práctica por parte de las personas, expresa mucho la cultura que viven en su organización, ya que hay almas que mueren a la hora de entrada de trabajo y resucitan a la hora de salida.

⁴¹Phegan, Barry. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. 1ª edición México, 1998. Pág.189

b. Características

Entre las principales acciones que se permite practicar, en una organización con una cultura organizacional sana, están:

Innovación y Toma de Riesgos. El grado en el cual se alienta al empleado a ser innovadores y correr riesgos.

Atención al Detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

Orientación a los Resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

Orientación Hacia las Personas. El grado que en la gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados de la gente dentro de la organización.

Orientación al Equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos en lugar de hacerlo en torno a individuos.

Energía. El Grado en que la gente es emprendedora, competitiva y pasiva.

Estabilidad. El Grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el estatus que encontrarse con la insistencia en crecimiento.

Toda la información contenida en el presente capítulo contribuirá como base teórica para la realización del diagnóstico, además de ayudar a la propuesta que se presentará a la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que es el objetivo principal del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II.

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA TECLA PARA LA
EVALUACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL.**

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA PARA LA EVALUACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Para la elaboración de éste capítulo, se contó con la autorización de la jefa de Recursos Humanos y del jefe de la Subdirección Tributaria; los cuales proporcionaron información y acceso a las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, específicamente de la Subdirección Tributaria, facilitando de ésta forma la recopilación de información, la cual contiene la importancia, objetivos, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico sobre el clima organizacional, así como las conclusiones y recomendaciones; de ésta forma se pretende brindar una guía que ayude al fortalecimiento del desempeño laboral.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente la Subdirección Tributaria no cuenta con una herramienta que permita la evaluación del Clima Organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados y las empleadas que la conforma.

El propósito de realizar un estudio sobre la situación actual del ambiente laboral en la Subdirección, es para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno y de la opinión de éstos identificar las debilidades y reforzar las fortalezas que la institución presenta.

Se recopiló la información necesaria para poder elaborar el diagnóstico, el cual sirvió para observar los distintos elementos que intervienen y proporcionar una guía de evaluación del clima organizacional que ayude a mejorar las condiciones del mismo, contribuya a fortalecer el desempeño laboral y que al mismo tiempo coadyuve a brindar de una mejor manera los servicios que presta a los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar un diagnóstico que permita conocer el clima organizacional actual de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, analizando todos aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados.

2. Específicos

- Obtener información de la situación actual de la Subdirección Tributaria con respecto al clima organizacional.
- Elaborar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la Subdirección Tributaria.
- Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral dentro de la institución.

C. METODOLOGÍA DE UTILIZADA

1. Método

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

Este método se implementó a través de la recopilación objetiva de información, su ordenamiento y su posterior análisis para dar respuesta al objeto de estudio en éste caso la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

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

a. Analítico

Consiste en la descomposición en partes del fenómeno objeto de estudio para comprender sus elementos, variables y características con el objeto de describirlas, explicarlas o correlacionarlas.⁴²

Se utilizó dicho método para analizar e interpretar parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno investigado, está determinado por el conjunto de factores o componentes vinculados al desarrollo de las actividades laborales de los empleados de dicha institución que interviene en el clima organizacional.

b. Deductivo

Se tomó en cuenta el Método Deductivo, el cual es “El procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”, esto debido a que se partió de un todo y se particularizó el fenómeno, lo cual permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información.⁴³

La aplicación de dicho método permitió fundamentarse en algunas partes de conceptos generales, para deducir varias suposiciones a través del razonamiento lógico, a fin de obtener y enlazar diferentes juicios llegando a conclusiones confiables de la situación del clima organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

2. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se aplicó fue el **explicativo**, por medio del cual se estableció las causas de los eventos, sucesos o fenómenos de estudio.⁴⁴

Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

⁴²Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición (El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria, 2008) P.74

⁴³Ortiz Uribe, Frida Giselay García Nieto, María del Pilar Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas (México DF: Editorial LIMUSA S.A DE C.V., 2005), P. 64.

⁴⁴Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Roberto, y Pilar Baptista Lucio, P. Metodología de la investigación, 2ª Edición, (México: Mc Graw Hill, 2000). Pág. 289

3. Tipo de diseño

a. No experimental

Se utilizó el tipo experimental observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo.

Es así que para realizar la investigación se partió de la información obtenida, la observación y descripción de los fenómenos inmersos en el tema de investigación y se profundizó en la problemática. Por tratarse de una medición de variables, en un momento determinado el diseño es considerado de tipo **transversal**, es decir, que de acuerdo al alcance se refiere a un lapso de tiempo específico.

4. Ámbito de la investigación

El ámbito estuvo compuesto por los empleados de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

5. Fuentes de recolección de datos.

Para la obtención de la información en el desarrollo de la investigación se utilizaron, tanto las fuentes primarias como las secundarias; ya que ambas son de gran importancia y utilidad en una investigación.

A continuación se detallan las fuentes que fueron utilizadas para la recolección de datos:

b. Primarias

Esta información se obtuvo mediante la investigación de campo: utilizando las técnicas de entrevistas, encuestas y observación directa. Con el propósito de adquirir información directa de los trabajadores y las trabajadoras de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y más específicamente de la Subdirección Tributaria.

c. Secundarias

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

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para recolectar la información fueron:

a. Entrevista.

Se entrevistó a la persona encargada de la subdirección Tributaria y a los jefes de los departamentos, así como al encargado de las Oficinas Descentralizadas. Habiéndose llevado a cabo un total de 6 entrevistas que corresponden a los jefes de cada departamento: Cuentas Corrientes, Fiscalización, Registro Tributario, Cobros y Recuperación de mora, además al encargado de Oficinas Descentralizadas: Plaza Merliot y Plaza Dueñas; asimismo al Subdirector Tributario.

b. Encuesta

La investigación se efectuó por medio de un censo, el cual consistió en el llenado de cuestionarios para los empleados que conforman la Subdirección Tributaria, siendo ésta la forma tradicional más utilizada en la recolección de datos.

c. Observación Directa

Se utilizó la observación lo que proporcionó una mejor visión del efecto o influencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron:

a. Guía de preguntas

El instrumento principal que se utilizó en la recolección de la información, fue una guía de entrevista la cual se realizó con el Subdirector Tributario y jefes de los cuatro departamentos que componen la Subdirección, así como también al encargado de las Oficinas Descentralizadas.

b. Cuestionario

Se diseñó un cuestionario de 27 preguntas, dirigido al personal de la Subdirección Tributaria. Para poder realizar el cuestionario se elaboraron una serie de preguntas cerradas orientadas a recopilar información referente a la problemática, además dichas preguntas se relacionaban con los aspectos importantes del clima organizacional y el desempeño laboral, para lo cual se empleó un lenguaje claro y sencillo, que permitió alcanzar los objetivos planteados.

c. Presencia en Campo

Permitió la recopilación de información específica, verificable y confiable en los centros de trabajo, acerca de la problemática en estudio la que se realizó durante el periodo de investigación. Además de conversaciones que se llevaron a cabo con los empleados de la Subdirección como complemento al instrumento de la observación directa. Por consiguiente, se observó el ambiente laboral a través de visitas a la Alcaldía, lo cual permitió estudiarlas instalaciones físicas, asignación de locales así como de equipos, herramientas y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades.

E. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis se detallan a continuación:

UNIDADES DE ANÁLISIS	CANTIDAD
Jefes de Departamento	6
Empleados	46
TOTAL	52

F. UNIVERSO Y MUESTRA

1. Determinación del Universo

El universo estuvo comprendido por los 52 empleados de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, incluidas las áreas descentralizadas que son: Plaza Merliot y Plaza Dueñas. Distribuidos de la siguiente manera:

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS		TOTAL
	Jefes	Empleados	
SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA	1	1	2
REGISTRO TRIBUTARIO	1	10	11
CUENTAS CORRIENTES	1	6	7
COBROS Y RECUPERACIÓN DE MORA	1	16	17
FISCALIZACIÓN	1	2	3
OFICINAS DESCENTRALIZADAS	1	11	12
TOTAL	6	46	52

2. Cálculo de la Muestra

Por tratarse de un universo finito y relativamente pequeño no se realizó cálculo de la muestra, sino que se realizó un **Censo**, de ésta manera se estudió al 100% los empleados de la Subdirección Tributaria Distribuidos de la siguiente manera: 46 encuestas; así como 6 entrevistas dirigidas a los Jefes de departamento, al Subdirector Tributario y al Encargado de las Oficinas Descentralizadas.

G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Tabulación

La información recopilada por medio de las técnicas previamente establecidas, fue procesada y presentada en cuadros estadísticos como tablas y gráficas, las cuales permitieron reflejar la información de una manera más explícita.

2. Comentario

Se realizó un comentario que permitió la interpretación adecuada de los datos, la cual dio lugar a la generación de los elementos necesarios para la elaboración del diagnóstico, asimismo proporcionó la información útil para la realización de la propuesta, así como para la determinación de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. Alcances

- Se adquirió autorización por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para realizar la investigación que permitiera recolectar información relacionada con el Clima Organizacional que ayude a fortalecer el Desempeño Laboral dentro de la Subdirección Tributaria.
- Se contó con el apoyo de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el cual permitió recabar información relacionada con la “Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el Desempeño Laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la Subdirección Tributaria”.
- Se entrevistó en su totalidad a los seis jefes que integran la Subdirección Tributaria.

2. Limitaciones.

Al realizar la investigación de campo se presentaron las limitantes siguientes:

- Al momento de iniciar la investigación se contaba con la colaboración de la Licenciada Hisela Cornejo, dos meses después fue nombrado jefe el Licenciado Wilson Sorto, lo que ocasionó un pequeño retraso en la coordinación para la recolección de la información.
- Algunos de los jefes no se encontraban en el momento que se habían programado las entrevistas, por tanto se tuvieron que reprogramar para realizarlas en fechas posteriores.
- Dificultad para pasar algunas encuestas, ya que al momento de realizar la investigación de campo algunos empleados no se encontraban dentro de la institución.
- Se había establecido en total 52 empleados para la realización de la investigación, pero cuando se ejecutó el llenado de encuestas, 2 de los empleados temporales ya no laboraban en la Subdirección Tributaria, por tanto solo se encuestaron 50 empleados.

I. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Dentro del ambiente laboral tan exigente en que se desenvuelve la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, es necesario que la institución mantenga un óptimo clima organizacional.

A continuación se describe el diagnóstico realizado en la Subdirección Tributaria el cual es el resultado del análisis de la información que se obtuvo en el estudio de campo, la cual fue obtenida a través de las encuestas realizadas a los empleados y las entrevistas efectuadas a los jefes de cada departamento; además de ser complementada por la presencia de campo, todo esto realizado con el objeto de identificar y conocer las condiciones del Clima organizacional en las que los empleados realizan sus actividades laborales.

De acuerdo a la información proporcionada por la Subdirección Tributaria, se evaluaron los siguientes aspectos:

1. Filosofía Empresarial

El conocer e identificarse con la visión y misión de la institución hace que los trabajadores busquen lograr los objetivos que la Subdirección se propone **(Según anexo N° 3, pregunta N° 8, cuestionario dirigido a los empleados)** la mayoría de los empleados manifestaron conocerlos lo cual indica, que se sienten identificados con la institución y orgullosos de pertenecer a ella, en éste aspecto son pocos los trabajadores que las desconocen. Sin embargo a pesar de que los empleados manifestaron conocerlas, éstas no están ubicadas en lugares visibles **(Según anexo N° 5, punto N° 1, guía de observación)**, lo cual afectaría la manera en que cada empleado participa en el propósito por el que fue creada la Subdirección Tributaria, además puede dificultar la puesta en marcha de las proyecciones, ya que el desconocimiento de estos aspectos puede provocar falta de compromiso con las metas institucionales.

De acuerdo a la investigación se determinó que la Subdirección Tributaria no cuenta con valores propios, pero aplica los establecidos por la Alcaldía, los cuales se encuentran agrupados en tres categorías: Personales, Profesionales e Institucionales.

A pesar de que los jefes manifestaron que se fomentan los valores tales como: el respeto mutuo, compañerismo, etc., estos no se encuentran ubicados en una forma tal, que tanto los empleados como los usuarios puedan verlos con facilidad y que de esta manera puedan conocerlos y sentirse identificados con ellos. **(Según anexo N° 3, pregunta N° 3 y 4, entrevista dirigida a jefes).**

Es notable que carecer de valores propios afecta las relaciones entre los empleados, por tanto es conveniente que la Subdirección Tributaria defina sus propios valores.

Con respecto al objetivo que persigue la Subdirección Tributaria, se estableció que los empleados conocen de éstos; por lo se puede determinar que la institución cumple con las metas establecidas. **(Según anexo N° 4, pregunta N° 9, cuestionario dirigido a los empleados)**

2. Estructura organizativa

Como parte del estudio de la Subdirección Tributaria se determinó que el organigrama está diseñado de una manera que dificulta el reconocimiento tanto de las líneas de autoridad como las funciones de cada departamento, así también no permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de la institución.

Se observó además que el organigrama no está ubicado en un lugar visible, esto con el fin que los empleados se sientan identificados con la institución y que conozcan la ubicación de su puesto de trabajo en la estructura jerárquica, además que los usuarios puedan identificar a que departamento o área dirigirse. **(Según anexo N° 5, punto N° 2, guía de observación)**

3. Motivación

Con respecto a éste factor los empleados tienen opiniones divididas en cuanto a si se sienten satisfechos o no, ya que la mayoría de los empleados manifestaron que su trabajo le proporciona satisfacción personal, además de sentirse motivados con la realización de sus labores, también expresan que sus jefes reconocen y elogian su trabajo. Sin embargo una parte de los empleados expresaron que no se encuentran satisfechos en como la institución estimula al personal **(Según anexo N° 4, preguntas N° 3, 11 y 14, cuestionario dirigido a empleados).**

Según información proporcionada en las entrevistas todos los jefes manifestaron que la forma de motivar a los empleados dependerá del jefe de cada departamento de la Subdirección Tributaria, entre las formas de motivar se tienen: felicitaciones verbales en reuniones, almuerzos, celebración de días especiales, entre otros. **(Según anexo N° 3, pregunta N° 7, entrevista dirigida a jefes)**

4. Relaciones interpersonales

El estudio de éste factor se enfocó en la manera que la institución promueve las relaciones interpersonales mediante la realización de convivios, de lo cual se estableció que la Subdirección Tributaria los realiza muy pocas veces, lo cual demostró que en cuanto a realizar actividades fuera de la institución no existe dicha costumbre debido a que la naturaleza del trabajo no lo permite porque se debe atender a los usuarios incluso hasta en hora de almuerzo, para lo cual realizan turnos en el departamento de cuentas corrientes, aunque en otros departamentos si pueden llevarse a cabo, lo cual se pudo confirmar en las entrevistas realizadas a los jefes de cada departamento y en la encuesta a los empleados, en las que estos manifestaron que la realización de convivios depende de cada departamento y de la disponibilidad de tiempo de cada uno. En su mayoría coincidieron que es muy difícil por el tipo de labor que realizan. **(Según anexo N° 3, pregunta N° 7, entrevista dirigida a jefes y Anexo N° 4, pregunta N° 15, cuestionario dirigido a empleados)**

Se pudo constatar mediante la observación que en cuanto a las relaciones interpersonales existe buena relación de trabajo y colaboración entre los empleados y jefes. **(Según anexo N° 5, punto N° 12, guía de observación).**

5. Trabajo en equipo

En lo que respecta al trabajo en equipo se pudo corroborar que la Subdirección se encuentra en niveles bastante altos, ya que muchos empleados coincidieron en que éste si es fomentado por sus jefes. Lo anterior refleja que la Subdirección se preocupa por crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros se integre a equipos y que fomentan la participación de los mismos en el logro de los

objetivos planteados **(Según anexo N° 2, pregunta N° 16, cuestionario dirigido a empleados)**. Además según resultados obtenidos en las entrevistas a jefes ellos expresaron que se coordinan las acciones y actividades de trabajo que se van a realizar durante la semana en reuniones los días lunes, tomando en cuenta las propuestas, opiniones, y observaciones de los empleados para solucionar los problemas que se dan y fomentando de ésta manera el trabajo en equipo **(Según anexo N° 3, pregunta N° 1, entrevista a los jefes)**.

Como parte de éste factor se estudió también la interacción e integración que existe entre los empleados. Éste aspecto pudo corroborarse en las respuestas brindadas en las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos relacionadas con el ambiente de compañerismo y el trabajo en equipo y en las que los jefes de departamento manifestaron que si existe el respeto mutuo entre todo el personal y además se apoyan entre sí y de ésta manera pueden lograr cumplir con el objetivo del departamento. **(Según anexo N° 4, preguntas N° 3 y 4 de entrevista dirigida a jefes)**

Además en la encuesta la mayoría de empleados respondió que tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y que reciben ayuda de éstos al tener exceso de trabajo, por tanto se determinó que existe un ambiente de cooperación, lo cual favorece al ambiente laboral **(Según anexo N° 4, pregunta N° 17 y 18, cuestionario dirigido a empleados)**.

6. Liderazgo

Se constató que los empleados reconocen que su jefe logra que todos trabajen como un verdadero equipo. Lo cual se determinó que los jefes de cada uno de los departamentos que conforman la Subdirección Tributaria logran ejercer liderazgo ante los empleados. **(Según anexo N° 4, pregunta N° 19, cuestionario dirigido a empleados)**

En este mismo sentido la mayoría de empleados encuestados considera que su jefe se involucra en las actividades que realizan. Por lo que se determinó que los jefes se interesan en cada una de las funciones que desempeña cada uno de ellos, lo cual es positivo para la consecución de los objetivos planteados tanto por cada departamento como por la Subdirección en su totalidad. **(Según anexo N° 4, pregunta N° 20, cuestionario dirigido a empleados)**

Se observó que la actitud de los jefes es de liderazgo y por tanto los empleados están dispuestos a seguir indicaciones dadas por los mismos, esto ayuda en gran manera a la consecución de los objetivos.

7. Comunicación

Con respecto a éste factor, hay una diferencia entre lo que dijeron los jefes de cada departamento con la opinión de los empleados en las encuestas, ya que los jefes en las entrevistas manifestaron que las ideas y opiniones de los empleados son escuchadas y muchas veces llevadas a cabo, esto es contradictorio a lo que los trabajadores indicaron en las encuestas, ya que los empleados expresaron que son muy pocas las veces que toman en cuenta sus opiniones, esto afecta el mejoramiento del ambiente laboral dentro de la Subdirección Tributaria **(según anexo N° 3, pregunta 6, entrevista dirigida a los jefes y anexo N° 4 pregunta N° 22, encuesta dirigida a empleados)**.

Se observó además un ambiente de comunicación fluida entre compañeros, lo cual demuestra que las relaciones entre ellos es buena, lo que favorece a que el ambiente laboral sea adecuado para la realización de sus actividades **(según anexo N° 4, pregunta N° 17, encuesta dirigida a los empleados y anexo N° 5, punto N° 13, guía de observación)**.

8. Prestaciones de Ley y Adicionales

Con respecto al salario, se preguntó si éste es suficiente para que los empleados puedan cubrir sus necesidades básicas, las opiniones estuvieron bastante divididas, ya que un buen porcentaje de los empleados coincidió en que casi siempre supe sus necesidades con el salario que recibe y otro porcentaje significativo de los empleados manifestó que muy pocas veces supe sus necesidades con el salario que recibe, esto indicó que algunos de los trabajadores no están conformes con el pago que reciben mensualmente Por lo que el inconformismo respecto a prestaciones recibidas puede causar que los empleados no realicen sus actividades con entusiasmo y esto genere de alguna manera que el ambiente laboral no sea el más adecuado **(según anexo N° 3, pregunta N° 12, encuesta dirigida a empleados)**.

Según lo expresado por los jefes de los diferentes departamentos que conforman la Subdirección Tributaria, los empleados si reciben prestaciones adicionales a las de la Ley, esto se ve reflejado en las opiniones que los trabajadores manifestaron en las encuestas, ya que la mayoría de ellos coincidieron en que si se les brindan prestaciones tales como: bono en Junio, aguinaldo del 100% **(según anexo N° 2, pregunta N° 9, entrevista dirigida a jefes y anexo 4, pregunta N° 13, encuesta dirigida a empleados)**.

9. Condiciones físicas

Se puede mencionar que las condiciones físicas y ambientales que actualmente tiene la Subdirección Tributaria, no son los adecuados, ya que al momento de evaluar dichas condiciones como: infraestructura, ventilación, iluminación, ruido, espacio físico, mobiliario y equipo, ésta cuenta con locales reducidos, donde el trabajador se siente inconforme al realizar su jornada laboral, esto se pudo corroborar en las entrevistas realizadas a los jefes de los departamentos, ya que ellos manifestaron que el mayor problema que puede existir para que el ambiente laboral no sea muy bueno son las condiciones físicas, sin embargo también manifestaron que por la naturaleza de las labores es casi habitual el movimiento y ruido a su alrededor (**según anexo N° 3, pregunta N° 10, entrevista dirigida a jefes**). En lo referente a la infraestructura física, se observó que algunos de los mobiliarios se encuentran ubicados en lugares cercanos a columnas, las cuales en algún momento dado pueden ser peligrosas para el empleado (**según anexo N° 5, punto N° 4 y 10 guía de observación**).

Con respecto a las condiciones ambientales, la mayoría de los empleados indicaron que son muy pocas las veces en que éstas son las adecuadas para realizar su trabajo, lo que genera un problema al momento de realizar sus actividades, este aspecto a la larga puede generar mal desempeño de labores por no presentar las condiciones de espacio y privacidad necesaria en algunos cargos (**según anexo N° 4, pregunta N° 23, encuesta dirigida a empleados**).

Los trabajadores coincidieron en que son muy pocas las veces en que la ventilación, ruido e iluminación es la apropiada para la realización de sus actividades, esto se debe a la ubicación de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, ya que se encuentra a orilla de calle por donde transitan muchos vehículos (**según anexo N° 4, pregunta N° 24, encuesta dirigida a empleados**) (**según anexo N° 5, punto N° 6, 7 y 8 guía de observación**)

De acuerdo a los datos obtenidos los empleados encuestados manifestaron que el espacio físico que poseen en su área de trabajo casi siempre es el adecuado, por lo que éste no es un factor muy importante que puede contribuir a que exista un mal ambiente laboral, no obstante y en base a la observación se concluyó que los espacios son muy pequeños y esto a la larga podría traer consecuencias en el desempeño (**según anexo N° 4, pregunta N° 25, encuesta dirigida a empleados**) (**según anexo N° 5, punto N° 4, guía de observación**).

Con respecto a que si el mobiliario y equipo es el apropiado para la realización del trabajo, se obtuvo respuestas bastantes similares, ya que la mayoría de los empleados coincidieron que casi siempre el mobiliario y equipo es el adecuado, por lo que se puede decir que este factor es importante para que exista un buen ambiente laboral (**según anexo N° 4, pregunta N° 26, encuesta dirigida a empleados**).

10. Capacitaciones

De acuerdo a la opinión de los jefes de cada departamento que conforman la Subdirección Tributaria, estos manifestaron que se realizan algunas capacitaciones relacionadas a nuevas legislaciones, leyes o reglamentos referentes al tema de recaudación de impuestos, nuevas obligaciones, temáticas de género y de diferentes temas de actualidad, además tratan de implementarlas como una manera de fomentar el trabajo en equipo, así como para motivar a los empleados a que se mantengan actualizados con respecto a nuevos aportes que mejoren sus puestos de trabajo. Estas capacitaciones son programadas en El Plan Operativo Institucional (POI), el cual es elaborado por el Departamento de Planificación cada año. **(Según Anexo N° 3, preguntas complementarias a entrevistas dirigidas a jefes)**. No obstante, esta disposición de llevar a cabo las capacitaciones por parte de los encargados de los departamentos, éstas no se realizan en base a una necesidad detectada, sino que como una forma de cumplir con el compromiso planteado en el plan. Por tanto se hace indispensable un análisis sobre las necesidades de capacitación, para qué jefes y empleados puedan ser capacitados en las áreas que requieren.

J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales ayudarán a realizar una propuesta a los problemas y deficiencias identificadas.

1. Conclusiones

- a. La mayoría de los empleados de la Subdirección Tributaria se identifican con la institución, ya que conocen la filosofía empresarial, lo que implica que hay un compromiso formal para dar un mejor servicio a los usuarios, sin embargo dicha filosofía no se encuentra visible a los empleados.

- b. La Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no cuenta con un organigrama ubicado en un lugar visible a los empleados y usuarios, lo cual dificulta la identificación con la institución y el reconocimiento de las líneas de autoridad, además está diseñado de una manera que no permite obtener una idea uniforme de la estructura formal de la institución.

- c. La mayoría de los empleados que integran la Subdirección Tributaria están de acuerdo que dentro de ésta, el Clima Organizacional no es muy bueno, ya que existen algunos factores como por ejemplo la infraestructura o espacio físico que no son adecuados, ya que el espacio entre cada escritorio es muy reducido y no permite la privacidad de cada empleado, así como también la presión y trabajo estresante al que están expuestos que afecta de alguna manera el desempeño, además la evaluación del mismo no está planeado ya que se realiza solo en ocasiones que el Área de Recursos Humanos de La Alcaldía lo considera necesario.
- d. El trabajo en equipo es muy bueno en la Subdirección Tributaria ya que existe el respeto mutuo entre compañeros, lo cual es favorable en la consecución de objetivos y metas, sin embargo éste factor podría verse afectado por la poca convivencia grupal, ya que la relación entre los empleados tiende a manifestarse únicamente en el ámbito laboral.
- e. Las necesidades de capacitación no son detectadas por la Subdirección Tributaria, ya que estas solo se realizan como un requisito a cumplir en base a las planeaciones anuales y no a las necesidades reales de cada departamento.

2. Recomendaciones

- a. Realizar campañas para hacer del conocimiento de los empleados la filosofía empresarial, para que estos, además de conocerlos los tengan presentes mediante la colocación de afiches para que se sientan identificados y comprometidos con las metas institucionales.
- b. Se recomienda que el organigrama sea ubicado en un lugar visible, que favorezca al empleado conocer la estructura jerárquica de la institución y que a la vez ayude a los usuarios a identificar a que departamento o área dirigirse.

- c. La Subdirección Tributaria debe adecuar los espacios de trabajo de tal forma que les proporcione privacidad y distancia suficiente entre cada uno de los puestos de trabajo. Además procurar que los incentivos y la convivencia entre empleados sea de tal forma que fortalezca las relaciones interpersonales y que ayuden a crear un ambiente laboral agradable.

- d. Para que los empleados no se sientan presionados con las actividades que realizan debe fomentarse la convivencia grupal mediante la realización de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales, a través de acciones tales como: convivios, practicar un algún deporte, talleres donde se lleven a cabo dinámicas y otros.

- e. Es necesario que la Subdirección realice un estudio para detectar las verdaderas necesidades de capacitación y de esta manera enfocar cada una de éstas de acuerdo a los requerimientos de cada departamento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AYUDE AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS QUE INTEGRAN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AYUDE AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS QUE INTEGRAN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

El presente capítulo contiene la propuesta de una guía de mejora del clima organizacional. Ésta guía será adaptada a las necesidades de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, enfocada a evaluar el ambiente laboral de la institución, tomando como punto de referencia, los factores que comprende el ambiente laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: motivación, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo y condiciones físicas, entre otras. La elaboración de ésta guía es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determinar las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la Alcaldía.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Evaluaciones de Clima Organizacional. Éstas se consideran como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Ante la importancia que tiene para las empresas el desarrollo del clima organizacional y lo trascendental de este tema en cuanto al fortalecimiento del desempeño laboral y además la necesidad de que las entidades posean una orientación que ayude a determinar la situación actual de las instituciones, se plantea la siguiente guía que ayudará a evaluar el clima laboral de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía de Santa Tecla.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. General.

Proponer una guía de clima organizacional que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados que integran la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla Departamento de La Libertad.

2. Específicos.

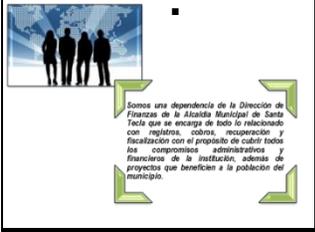
- Diseñar una guía de clima organizacional que ayude a mejorar el desempeño laboral dentro de la Subdirección Tributaria.
- Proponer instrumentos de recolección de información necesarios, para aplicar el método de evaluación de clima organizacional.
- Propiciar la cooperación de los trabajadores de la Subdirección Tributaria, para que construyan las bases de un clima laboral favorable.
- Diseñar un sistema de motivación y capacitación como fuerza impulsora dentro de la Subdirección Tributaria.

C. INSTRUMENTO PRÁCTICO DE CADA UNO DE LOS FACTORES EVALUADOS.

1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La Subdirección Tributaria posee una filosofía empresarial deficiente, esto es notable en el enfoque que muestra su misión y visión, ya que no refleja lo que ésta es y hacia donde pretende llegar. Además no cuenta con valores propios si no que se rige por los de la Alcaldía en general, así mismo carece de políticas.

Con el propósito de que la Subdirección Tributaria pueda fortalecer éstos elementos, se propone replantear la misión y visión, establecer una definición de valores y las políticas a seguir, así como la elaboración de afiches de los mismos para que los empleados sigan manteniendo la identificación con la institución, los cuales se muestran en el cuadro siguiente:

FILOSOFIA INSTITUCIONAL	ACTUAL	PROPUESTA *	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DISEÑO**
MISIÓN *	Generar los ingresos diariamente a la municipalidad en concepto de tasas e impuestos municipales.	Somos una dependencia de la Dirección de Finanzas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que se encarga de todo lo relacionado con registros, cobros, recuperación y fiscalización con el propósito de cubrir todos los compromisos administrativos y financieros de la institución, además de proyectos que beneficien a la población del municipio.	Se necesitaran 3 afiches de 12"x18"	\$16.50	\$55.50	
VISIÓN *	Garantizar la recaudación de fondos, el control y registro oportuno de las transacciones.	Ser un modelo a seguir para instituciones públicas y/o privadas en relación a la recaudación y administración de fondos para prestar un mejor servicio a la ciudadanía.	Se necesitaran 3 afiches de 12"x18"	\$16.50	\$55.50	
VALORES *	No posee	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de Servicio: un sólo equipo con una misma misión, esforzarse por brindar servicios de calidad mediante un esfuerzo de voluntad entre compañeros, compartiendo el éxito y el fracaso, actuando con sabiduría, visión y autodominio. • Trabajo en equipo: Realizar las actividades con la colaboración de nuestros compañeros. • Respeto: Jefes y trabajadores tenemos relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. • Productividad: administrar el tiempo y los recursos con eficiencia, optimizar el trabajo, cumplir las metas y los requerimientos que el resto de la organización espera de nosotros en el tiempo requerido, logrando respeto, atención y buscando el logro de los objetivos y metas institucionales como una responsabilidad de todos. • Integridad: Buscar mejorar el trabajo ejerciéndolo con calidad y excelencia. 	Se necesitaran 3 afiches de 12"x18"	\$16.50	\$55.50	
POLÍTICAS *	No posee	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los ingresos diariamente a la municipalidad en concepto de tasas e impuestos municipales. • Garantizar la recaudación de fondos, el control y registro oportuno de las transacciones • Garantizar el cumplimiento de normativas y velar por la continua capacitación de los empleados. • Fomentar espíritu de liderazgo y trabajo en equipo en el personal de la institución • Mejorar el control de los ingresos mediante la actualización de la base de datos que incluya nuevos establecimientos comerciales así como el cierre de los mismos. • Recordar a los contribuyentes, con antelación al vencimiento del periodo de pago, la obligación de cancelar los tributos adeudados • Condonación del pago de mora en periodos específicos a los contribuyentes para que estos cancelen sus obligaciones en concepto de tasas e impuestos municipales. • Brindar la mejor atención y el buen trato por parte del personal que garantice la plena satisfacción de los usuarios. 	Este apartado no será colocado en afiches.			

* Fuente: Empresa: Creativa Digital gPrint, 4a Av. Norte y Alameda Juan Pablo II, edif, Melara, Local # 1, San Salvador. Tel: 7826-3829, E-mail: gpservicios.net@gmail.com
 * El Diseño de los afiches será aporte del grupo de investigación, por lo que no se incurrirá en gasto, Enero 2014. Ver diseño en anexo

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

- Elaboración de cartelera en la que se muestre el organigrama actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, incurriendo en el siguiente costo:

CARTELERA		
Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Cartelera de Organigrama	\$ 25.00	\$ 25.00
Material: Coroplast	Tamaño: 1mt x 0.75mts	
Fuente: <ul style="list-style-type: none"> - Empresa: Creativa Digital gPrint - Dirección: 4a Av. Norte y Alameda Juan Pablo II, edif, Melara, Local # 1, San Salvador. - Teléfonos: 7826-3829 - E-mail: gpservicios.net@gmail.com - El precio de la cartelera no incluye diseño ya que ésta será una aportación del grupo de investigación. 		

3. MOTIVACIÓN

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada uno y propiciar el ambiente para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

Para fortalecer éste componente se presenta a continuación unas técnicas para la motivación laboral:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p>Mejora de las condiciones laborales</p> 	<p>Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el lugar de trabajo que permita a los individuos satisfacer sus necesidades y que eviten la insatisfacción laboral.</p>
<p>Adecuación persona/puesto de trabajo</p> 	<p>Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y además, esté motivada e interesada por las características del mismo.</p>
<p>Participación y delegación</p> 	<p>Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.</p>

Se propone la capacitación para los jefes de cada departamento para la implementación de las técnicas mencionadas, la cual estará comprendida de la siguiente manera:

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN	FACILITADORES	Inversión \$102.00 (incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación)
Técnicas para la motivación laboral	Jefes de los diferentes departamentos que conforman la Subdirección Tributaria	Facilitar la comprensión de las técnicas para la implementación de las mismas y mejorar la motivación de los empleados.	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00am – 12:00pm	estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador.	
Manejo del Estrés Laboral	Personal que conforma la Subdirección Tributaria	Desarrollar técnicas básicas para el manejo del estrés, brindando información general.	horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00am – 12:00pm		RECURSOS: Se entregará, a cada participante material impreso con los contenidos del taller.
Fuente:	Papelería y útiles:  Refrigerio: 	Office Depot, El Salvador. 49 Av. Norte o Blvd. de los Héroes, San Salvador, El Salvador. Teléfono 2260 – 4049. Página Web http://storeofficedepot.com.sv/OnlineStore/ . Panadería y pastelería La Teclena. 2° Calle Ote. Y 1° Av. Sur, Local #4, Santa Tecla, La Libertad, CA. Teléfono 2524 – 4500. Página Web www.panaderiateclena.com			

4. RELACIONES INTERPERSONALES

Para fortalecer este elemento es necesario desarrollar capacitaciones como: relaciones interpersonales y trabajo en equipo las cuales permitirán fomentar un ambiente agradable y armónico basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores.

A continuación se presenta las capacitaciones:

Tema de Capacitación	Dirigido a	Objetivo	Duración	Facilitadores
Relaciones Interpersonales 	Personal que conforma la Subdirección Tributaria	Dar a conocer a los participantes la importancia de mantener la paz laboral y las buenas relaciones laborales.	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00am – 12:00pm	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador. 
Presupuesto de Inversión para la capacitación de Relaciones Interpersonales				Fuente: Papelería y útiles:  Office Depot, El Salvador. 49 Av. Norte o Blvd. de los Héroes, San Salvador, El Salvador. Teléfono 2260 – 4049. Página Web: http://storeofficedepot.com.sv/OnlineStore/ . Refrigerio:  Panadería y pastelería La Teclena. 2° Calle Ote. Y 1° Av. Sur, Local #4, Santa Tecla, La Libertad, CA. 2524 – 4500. Web: www.panaderiateclena.com
Descripción	Unidades requeridas	Precio unitario	Costo total	
Resma de Papel bond	1 resma	\$ 4.00	\$ 4.00	
Tintas para impresor	1 juego	\$ 35.00	\$ 35.00	
Folder	1 caja	\$3.00	\$3.00	
Lápices	1 caja	\$3.00	\$3.00	
Fástener	1 caja	\$3.00	\$3.00	
Refrigerio			\$25.00	
TOTAL		\$48.00	\$73.00	

5. COMUNICACIÓN

Para integrar y mejorar la comunicación dentro de la Subdirección Tributaria, es necesario que dentro de la institución se realicen o refuercen, actividades informales tales como: celebración de cumpleaños y actividades recreativas, entre otras, que sirvan como convivencia de grupo.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL *	PROVEEDORES
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	Festejar y agasajar a los cumpleaños mensualmente, mediante la realización de un almuerzo en grupo, partida de un pastel y / o la entrega de un regalo y se les dará el día libre.	\$ 1860.00	 Panadería y Pastelería la Tecleña. 2ª. Calle Ote. Y 1ª. Av. Sur, Local # 4, Santa Tecla, La Libertad, CA. Tel: 2524-4500 Página Web: www.panaderiateclena.com
CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES	Festejar por motivo de boda, baby shower, día de la amistad, día del empleado municipal, día de la madre, día del padre, fiesta navideña y de fin de año, mediante la realización de almuerzos o convivios internos que fomenten la participación de todos.	\$500.00	 Payaso Kacerola, El Salvador, San Salvador Tel: (503) 76561574
ACTIVIDADES RECREATIVAS	Celebración día del niño	\$440.00	 Piñatas Mix. Ave Albert Einstein, Res Arturo Local 1, Lomas de San Francisco, San Salvador, Tels. 2262-7319, 2532-3340
	Excursiones	\$ 200.00	Varios proveedores de transporte y de lugares turísticos.
	Caminatas		No representaría costos monetarios, simplemente la dedicación de algunas horas de trabajo a esta actividad.
	Realización de actividades deportivas	\$148.00	 Torogoz, S.A de C.V. Calle San Antonio Abad 2105, San Salvador. PBX (503)2234-7710 Fax (503)2226-1485 E-mail: info@torogoz.com
COSTO TOTAL		\$3,148.00*	

* Estos serían los costos estimados anuales

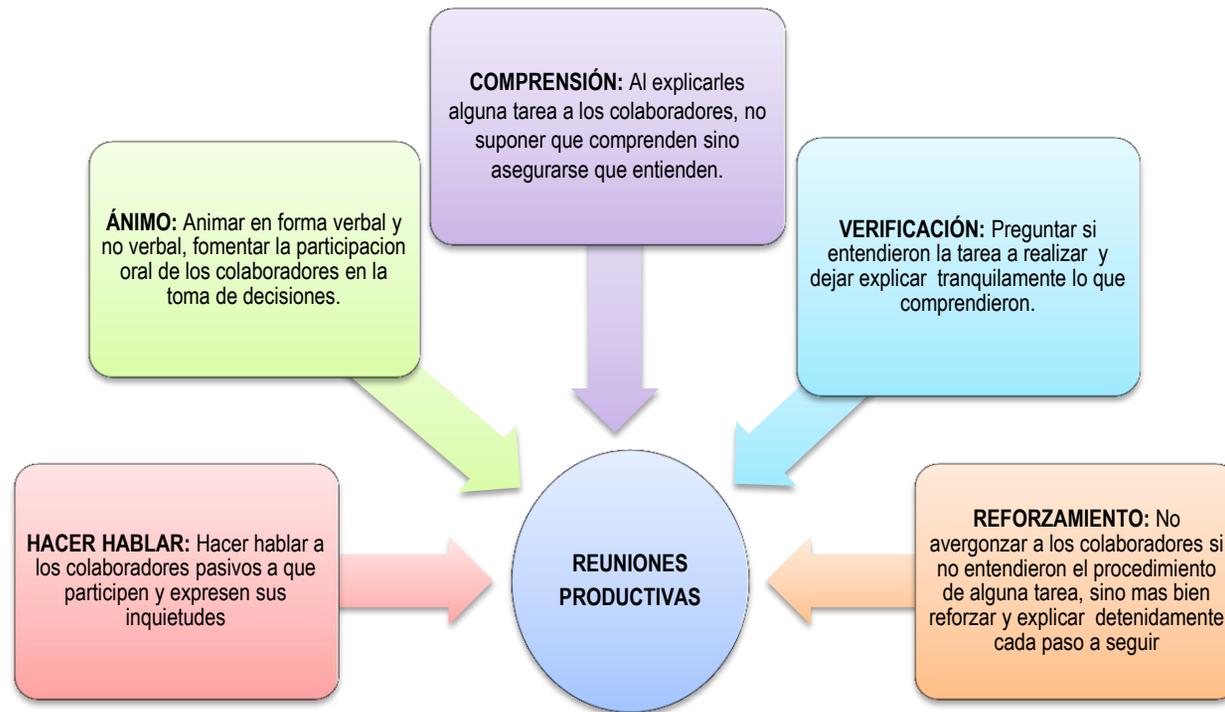
Además es necesario que el personal en general que labora en la alcaldía utilice una comunicación comprensible y adecuada y para ello se presentan las siguientes técnicas para lograr una comunicación efectiva:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Comportamiento Verbal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HABLE CLARO Y DESPACIO: Enunciar cada palabra y emplear un lenguaje entendible por todas las personas. ▪ REPETICIÓN: Repetir cada idea importante si es necesario, utilizando palabras distintas para explicar el mismo concepto. ▪ ORACIONES SENCILLAS: Evitar oraciones compuestas y largas
Comportamiento no Verbal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTOS: Utilizar gestos faciales y manuales adecuados para subrayar el significado de las palabras. ▪ REAFIRMACIONES VISUALES: Utilizar expresiones visuales que reiteren el punto de vista como sea posible, como imágenes y tablas. ▪ PAUSAS: En la conversación tomarse el tiempo necesario para pensar lo que se va a decir.
Interpretación Precisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SILENCIO: Cuando en la conversación haya algún momento de silencio, espere, no apresure a llenar ese silencio, es posible que otras personas estén asimilando otra idea. ▪ SEGURIDAD AL HABLAR: Si hay inseguridad en lo que se comunicará, es mejor no hablar y asegurarse antes de que se pueda ocasionar algún mal entendido.

También se propone a la Subdirección Tributaria las siguientes pautas a seguir para lograr una mejor comunicación:

PAUTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Que toda información importante sea comunicado a todos los empleados de manera oportuna y por escrito vía internet o verbalmente convocándoseles a reuniones. ⇒ Que exista una política de puertas abiertas en la Subdirección Tributaria, la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros y los jefes. ⇒ Que los jefes estén pendientes de cada empleado y se involucren en el trabajo que éstos realizan para que exista una comunicación fluida y bilateral, es decir que tanto el empleado como el jefe acepten sugerencias productivas para el desarrollo diario de sus actividades, dando pauta a una mayor comunicación. ⇒ Promover la comunicación con los empleados por parte de las altas jefaturas a través de reuniones constantes.

RECOMENDACIONES PARA EL LOGRO DE REUNIONES PRODUCTIVAS:



6. TRABAJO EN EQUIPO

Para mejorar este aspecto se propone la realización de capacitaciones acerca del tema, como se detalla en el siguiente cuadro:

Tema de Capacitación	Dirigido a	Objetivo	Duración	Facilitadores																																
<p>Trabajo en Equipo</p> 	Personal que conforma la Subdirección Tributaria	Dar a conocer a los participantes la importancia del trabajo en equipo, así como en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral.	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00am – 12:00pm	Estudiantes Universitarios en Servicio Social de la Universidad de El Salvador. 																																
<p>Presupuesto de Inversión para la capacitación de trabajo en equipo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Unidades requeridas</th> <th>Precio unitario</th> <th>Costo total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resma de Papel bond</td> <td>1 resma</td> <td>\$ 4.00</td> <td>\$ 4.00</td> </tr> <tr> <td>Tintas para impresor</td> <td>1 juego</td> <td>\$ 35.00</td> <td>\$ 35.00</td> </tr> <tr> <td>Folder</td> <td>1 caja</td> <td>\$3.00</td> <td>\$3.00</td> </tr> <tr> <td>Lápices</td> <td>1 caja</td> <td>\$3.00</td> <td>\$3.00</td> </tr> <tr> <td>Fástener</td> <td>1 caja</td> <td>\$3.00</td> <td>\$3.00</td> </tr> <tr> <td>Refrigerio</td> <td></td> <td></td> <td>\$25.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>\$48.00</td> <td>\$73.00</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Unidades requeridas	Precio unitario	Costo total	Resma de Papel bond	1 resma	\$ 4.00	\$ 4.00	Tintas para impresor	1 juego	\$ 35.00	\$ 35.00	Folder	1 caja	\$3.00	\$3.00	Lápices	1 caja	\$3.00	\$3.00	Fástener	1 caja	\$3.00	\$3.00	Refrigerio			\$25.00	TOTAL		\$48.00	\$73.00	<p>Fuente: Papelería y útiles:  Office Depot, El Salvador. 49 Av. Norte o Blvd. de los Héroes, San Salvador, El Salvador. Teléfono 2260 – 4049. Página Web:http://storeofficedepot.com.sv/OnlineStore/.</p> <p>Refrigerio:  Panadería y pastelería La Teclena. 2° Calle Ote. Y 1° Av. Sur, Local #4, Santa Tecla, La Libertad, CA. Teléfono: 2524 – 4500. Web:www.panaderiateclena.com</p>
Descripción	Unidades requeridas	Precio unitario	Costo total																																	
Resma de Papel bond	1 resma	\$ 4.00	\$ 4.00																																	
Tintas para impresor	1 juego	\$ 35.00	\$ 35.00																																	
Folder	1 caja	\$3.00	\$3.00																																	
Lápices	1 caja	\$3.00	\$3.00																																	
Fástener	1 caja	\$3.00	\$3.00																																	
Refrigerio			\$25.00																																	
TOTAL		\$48.00	\$73.00																																	

Las capacitaciones sobre trabajo en equipo deben ir acompañadas de una serie de actividades internas que potencien el espíritu de equipo. Estas son algunas recomendaciones para su práctica diaria:

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN
<i>Formar equipos para resolver problemas reales de trabajo</i>	Estos deben resolver y mejorar los procesos o sobre algunas condiciones de trabajo. Resolver problemas conjuntos es una manera de acercar a los trabajadores.
<i>Llevar a cabo reuniones de departamento para revisar los proyectos y su progreso</i>	Estas reuniones examinan el desarrollo de proyectos, que se pueden afinar con la participación e ideas de miembros del equipo. Estas también solucionan el problema de empatía entre miembros, el cual, algunas veces, no gira sobre temas de personalidad, sino más bien en el hecho de que no hay un acuerdo sobre cómo prestar un determinado servicio, o los pasos necesarios para realizarlo.
<i>Crear oportunidades de diversión y cohesión</i>	Las actividades de la organización deben propiciar la cohesión de los miembros. Para ello existen varias actividades como llevar al equipo a un evento deportivo, patrocinar cenas, ir a excursiones, patrocinar equipos deportivos y animar a los aficionados aplaudiendo al equipo.
<i>Utilizar ejercicios de trabajo para romper el hielo</i>	El equipo de trabajo necesita comunicación e interacción. Es importante propiciar la comunicación sobre temas que impiden dar ideas colaborativas. Se puede fomentar esto con técnicas divertidas como juegos, los cuales son muy útiles, pues quitan las tensiones del ambiente y predisponen de mejor ánimo a los miembros del equipo.
<i>Celebrar los éxitos del equipo públicamente</i>	Los miembros del equipo se sentirán mejor si su esfuerzo es reconocido. Esto afianza el sentido de reciprocidad y confianza. Hay varias formas de reconocer este esfuerzo, desde bonos, días libres, sorteos y certificados de regalo.

7. CONDICIONES FÍSICAS

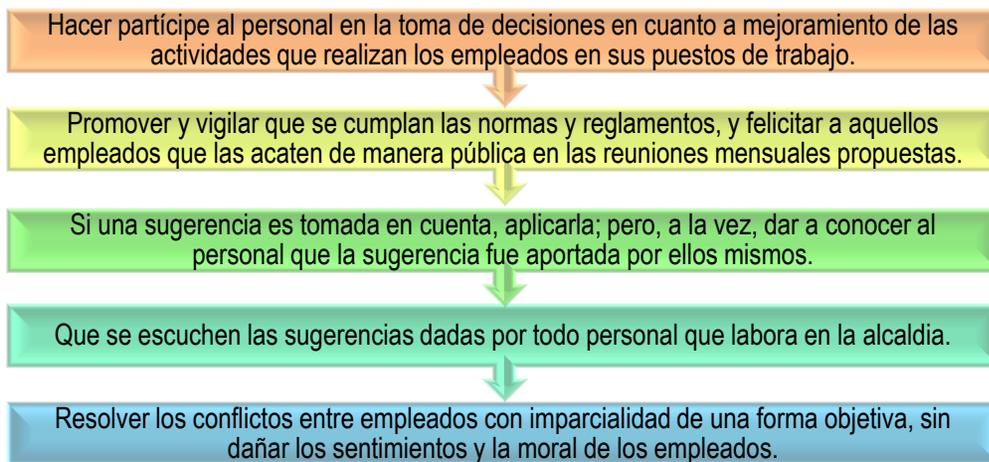
Se determinó que las condiciones de trabajo en la que se desarrollan las actividades en la Subdirección Tributaria no son las adecuadas, por lo que se recomienda lo siguiente:

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FÍSICAS	
	
<ul style="list-style-type: none"> - Redistribución del espacio entre escritorios el cual le permita al empleado realizar de una manera más rápida y cómoda sus actividades de trabajo utilizando al máximo cada espacio físico. - Mejorar la iluminación mediante el uso de lámparas que proporcionen luz blanca, ubicándolas en lugares que favorezcan la visión del empleado y hacer mejor uso de la iluminación natural. - Favorecer la renovación del aire abriendo las ventanas varias veces al día y/o Implementación del uso de aire acondicionado para mejorar la ventilación actual para las áreas que no cuentan con este servicio. - Considerar la información que se tenga acerca del cuerpo del trabajador, por ejemplo, su altura, al escoger y ajustar los lugares de trabajo. Sobre todo, deben ajustarse los puestos de trabajo para que el trabajador esté cómodo. - Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones. 	

8. LIDERAZGO

En la Subdirección Tributaria no se practica el tipo de liderazgo participativo, ya que no todos los jefes muestran interés por las actividades que realizan sus empleados.

Para fortalecer el ambiente de laboral existente entre jefes y empleados, se recomienda tomar en consideración las siguientes medidas de control:



9. PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES

Este factor comprende las prestaciones que son exigidas por la Ley y los beneficios que la institución ofrece voluntariamente. Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumento por mérito de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

Con el fin de retribuir el desempeño del personal, se propone algunos elementos que permitan motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productivo, estas serán implementadas y observadas por el departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía.

A continuación se presentan algunas estrategias recomendadas:

	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES.	
<ul style="list-style-type: none">⇒ Bonificación basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenecen de manera equitativa.⇒ Bonificación razonable con base al desempeño individual.⇒ La estabilidad laboral es una manera de incentivar al empleado a sentirse seguro y motivado en el desarrollo de sus actividades laborales, garantizando lealtad hacia la institución.⇒ Fortalecer la política salarial, la cual deberá ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal, en donde se tomen en cuenta los siguientes factores: antigüedad del trabajador, costo de la vida, por mérito o promoción, razones administrativas y legales.		

D. GUÍA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La elaboración de la propuesta está orientada a una guía de evaluación de Clima Organizacional, que se utilice como una herramienta administrativa para orientar a los encargados de evaluar sobre los pasos a seguir y la metodología a utilizar para realizar una evaluación del ambiente laboral y con ésta detectar las percepciones de los empleados sobre el mismo en que se desarrollan.

La guía contribuirá a aplicar de una manera sistemática la evaluación del clima organizacional y de ésta manera mejorar cada uno de los factores analizados en el diagnóstico, que están afectando el comportamiento de los empleados. Por lo que se hace necesario diseñar la misma que ayude a fortalecer la efectividad de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Santa Tecla en la Subdirección Tributaria.

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. En tal sentido es necesario modernizar el clima organizacional en general, promoviendo una mayor eficiencia y desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los empleados motivados e identificados con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Subdirección.

Para fortalecer el clima organizacional es importante realizar semestralmente, evaluaciones que proporcionen información exacta del ambiente laboral en el que los empleados realizan sus actividades; los factores deben estar directamente relacionados con cada área de trabajo, ser prácticos y confiables, y debe ser comprendido por los evaluadores y evaluados. En éste marco, el ambiente laboral de la Subdirección Tributaria pasa a ser un pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en ésta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones en las funciones de los empleados para brindar un excelente servicio a los usuarios.

1. OBJETIVOS

OBJETIVOS	
<u>General:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Diseñar una guía de Evaluación de clima organizacional que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.
<u>Específicos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Definir las características adecuadas para tener un mejor ambiente de trabajo en la Subdirección Tributaria. ⇒ Diseñar una guía de Evaluación de Clima Organizacional que contribuya a reforzar y mejorar el Desempeño Laboral, puntualizando las actividades necesarias para implementarla. ⇒ Fortalecer algunos factores que según los empleados necesitan mejorarse en el clima laboral según el diagnóstico realizado. ⇒ Mantener una evaluación del clima organizacional constante que permita apreciar y estimar el grado de participación en el que el personal de la alcaldía desarrolla su trabajo. ⇒ Elaborar un cronograma de capacitación que muestre de una manera sencilla aquellas actividades necesarias para reforzar los conocimientos de los empleados.

2. IMPORTANCIA DE LA GUÍA

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Sí, el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

La elaboración de ésta guía permitirá evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la institución y satisfactoria para todos sus miembros. Además 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. Esta es una guía práctica para que la gerencia detecte malas características que se presentan en la institución, los posibles ambientes que en un momento pueden poner crítico el clima y en base a los resultados obtenidos podrán tomar prevenciones necesarias para mejorar el ambiente laboral.

3. CONTENIDO DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta guía aborda el tema del recurso humano y el clima organizacional, que es uno de los puntos clave en la organización de la Subdirección Tributaria, ya que las personas que trabajan en ella y la percepción que estos tienen del ambiente laboral que los rodea, son un factor fundamental para poder alcanzar los objetivos que se hayan planteado.

a. Políticas

- ✓ Crear una comisión que se encargará de velar por la implementación de la herramienta administrativa.
- ✓ Evaluar el clima organizacional en la Subdirección Tributaria semestralmente mediante la comisión delegada a ejecutar dicha evaluación.
- ✓ Será responsabilidad de la comisión adaptar la guía de evaluación del clima organizacional a los cambios y necesidades que surjan en la Subdirección.
- ✓ Todos los Jefes y Empleados que integran la Subdirección serán sujetos de participar en la evaluación de Clima Organizacional.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos será el responsable de ajustar qué factores serán los más indicados a tomar en cuenta de acuerdo a los requerimientos al momento de realizar la evaluación y además de fijar las fechas propicias para realizar las evaluaciones del clima organizacional a los empleados y a la vez comprobar que se ha cumplido el proceso.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos en coordinación con los Jefes de la Subdirección y sus departamentos, revisarán, analizarán y actualizarán cada año, la lista de factores a evaluar, de acuerdo a la necesidad de ésta.
- ✓ Coordinar con todos los encargados(as)/jefes para llevar a cabo la implementación de la guía.
- ✓ Estimular al empleado psicológicamente a realizar 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 Subdirección Tributaria.

b. Estrategias

- 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 Subdirección Tributaria.
- Brindar capacitaciones al personal sobre el tema del clima organizacional, específicamente 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.
- Realizar reuniones periódicas en cada uno de los diferentes niveles jerárquicos de la Subdirección, en las cuales las jefaturas y todos los empleados trasladen información sobre las necesidades que puedan tener en su ambiente laboral.
- Evitar realizar la evaluación cuando la Alcaldía esté pasando por momentos críticos como: cambio de jefes o encargados, huelgas o excesiva carga de trabajo, entre otras situaciones que pueden ocasionar que la información proporcionada no sea la adecuada para tomar decisiones.
- Evitar que los jefes interfieran en el proceso de evaluación, esto con el propósito de que la información que faciliten los empleados sea efectiva y sin alteraciones.
- El equipo evaluador garantizará a los empleados total confidencialidad sobre la información brindada a través de los cuestionarios aplicados.
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, para mejorar a diario las condiciones.

c. Componentes

La guía para evaluar del clima organizacional, consta de los mismos factores que fueron tomados en la investigación de campo.

Estos factores o elementos son los siguientes:

COMPONENTE	OBJETIVO
Motivación	✓ Mantener un nivel adecuado de motivación satisfacción individual y grupal que se despliegue en el ambiente laboral de forma global.
Relaciones Interpersonales	✓ Reforzar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo así como el trato entre jefe y empleado.
Trabajo en Equipo	✓ Fortalecer aún más el trabajo en equipo dentro de la Subdirección Tributaria para que el ambiente laboral sea el más adecuado.
Liderazgo	✓ Explicar la capacidad que tienen los jefes y jefas para guiar e inspirar a sus colaboradores hacia el buen desempeño de sus actividades.
Comunicación	✓ 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.
Prestaciones de Ley y Adicionales	✓ Estudiar los sistemas de recompensa, beneficios adicionales y programas de capacitación que la Subdirección proporciona a los empleados.
Condiciones Físicas	✓ Evaluar las condiciones físico-ambientales de trabajo en el que se desenvuelven los empleados y la forma cómo afecta su desempeño laboral.
Capacitaciones	✓ Elaborar un cronograma de capacitación que involucre a todo el personal y permita su desarrollo y crecimiento profesional.

d. Estudio para medir el clima organizacional

Para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y para la subdirección Tributaria en especial, resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados. Éste puede hacer la diferencia entre una organización de buen desempeño y otra de bajo rendimiento. La medición del mismo, se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores o de algún área dentro de una entidad que se quiera medir, como es este caso.

Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales.

Para el buen funcionamiento de una empresa, se está de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la institución.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de una empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

El estudio de clima organizacional se divide de la siguiente manera:

1. Estudio del clima organizacional actual

El estudio consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de una institución o departamento que se desea estudiar. La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, difícilmente se podrá confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la Alcaldía o del departamento, los siguientes aspectos:

Objetivos: ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la Alcaldía, de la Subdirección Tributaria, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.

Comunicación: ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus jefes, así como de otros departamentos que conforman la Alcaldía, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

Grupo de trabajo: ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?

Condiciones de trabajo: ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?

Compensación y reconocimiento: ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de cómo se recompensa y se reconoce su trabajo?

Con el objetivo de hacer frente a los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral a través de cuestionarios, se propone realizar estos estudios a través de tres etapas: estudio preliminar, medición y Resultados.

a. Estudio preliminar.

Se aplica una serie de entrevistas semi estructuradas de corte cualitativo al personal directivo. El análisis permiten seleccionar, o bien, diseñar los cuestionarios apropiados, con base en las dimensiones encontradas como problemáticas. Estos resultados reconocen si los problemas encontrados corresponden al clima organizacional y si existen inconformidades entre el personal.

b. Medición.

Se aplica un cuestionario, para medir clima organizacional actual y conocer el grado de satisfacción laboral y para poder realizar mejoras. Se recomienda ser anónimo para proteger la información de los sujetos, así como también, para añadir objetividad y fiabilidad a la información recogida.

c. Resultados.

Los resultados del estudio preliminar permiten contar con una primera aproximación relativa al clima organizacional y a la satisfacción laboral, así como también, su influencia en el logro de los objetivos.

La etapa de medición proporciona información importante ya que para favorecer el cambio e innovación en la institución es necesario que el clima sea agradable. Además, esta etapa proporciona la posibilidad de intercambiar opiniones y obtener un enfoque sobre puntos específicos, así como también, facilita la comparación entre estudios similares. Así también los resultados permitirán validar los instrumentos de medición y brindar explicaciones sobre los motivos por los cuales se obtuvieron los resultados en la etapa de medición.

2. Evaluación de Clima Organizacional.

En base a la información encontrada en el estudio preliminar se procede con la evaluación mediante las siguientes etapas:

a. Conformación de una Comisión encargada de la evaluación

La Comisión estará compuesta por cinco personas de distintas unidades de trabajo, entre ellos el jefe de recursos humanos de la institución, y otras cuatro personas, que serán dos jefes y dos colaboradores, la elección de estas cuatro personas de la comisión, se realizará por medio de votación, para que todos los empleados tengan la oportunidad de participar en la comisión.

b. Cronograma de actividades

La Comisión deberá realizar un cronograma de actividades, que sirva de guía para realizar el proceso de evaluación de clima organizacional en el tiempo planificado.

c. Evaluación de factores

La Comisión evaluará los factores que se obtuvieron en el diagnóstico, como los son motivación, capacitación, trabajo en equipo, prestaciones, liderazgo, comunicación, etc.

d. Elaboración del Instrumento de evaluación (ver anexo 7: Modelo de Encuesta de Clima Organizacional)

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

- 1. Introducción e instrucciones:** se debe indicar el porqué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo.
- 2. Datos del participante:** sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja.
- 3. Cuerpo de la encuesta:** aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

Posibles preguntas para la evaluación de Clima Organizacional

COMPONENTE	OBJETIVO	POSIBLES PREGUNTAS
Motivación	Con éste factor se buscará evaluar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales? ✓ ¿Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas? ✓ ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral? ✓ ¿Frecuentemente se siente exitoso a realizar su trabajo?
Relaciones Interpersonales	A través de este factor se determinará como van a percibir los miembros de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de sus compañeros de trabajo? ✓ ¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeros está basada en la honestidad, el respeto y lealtad? ✓ ¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido? ✓ ¿Siente usted que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es la adecuada? ✓ ¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?
Trabajo en Equipo	Mediante este factor se conocerá como perciben el ambiente de equipo en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? ✓ ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo? ✓ ¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo? ✓ ¿Existe respeto mutuo y confianza entre su grupo de trabajo?
Liderazgo	Este factor servirá para establecer un estilo de liderazgo participativo, fortaleciéndolo mediante la evaluación del grado participación que tienen los jefes con su personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Su jefe se involucra y participa en su trabajo dando órdenes y/o sugerencias? ✓ ¿Existe confianza y respeto entre jefe – empleado en la coordinación de las actividades? ✓ ¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público? ✓ ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo? ✓ ¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?

COMPONENTE	OBJETIVO	POSIBLES PREGUNTAS
Comunicación	Como parte importante de la organización este factor contribuirá a reconocer el nivel de comunicación y si ésta es efectiva, además de propiciar la comunicación de las actividades para que los empleados se encuentren informados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe una buena comunicación con su jefe? ✓ ¿Fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral? ✓ ¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña? ✓ ¿Le es oportunamente comunicada la información que necesita para desempeñar su trabajo? ✓ ¿Cuándo no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?
Prestaciones de Ley y Adicionales:	Mediante este factor se estudiará la satisfacción que proporciona los beneficios otorgados a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Recibe una compensación salarial acorde con las habilidades y experiencia? ✓ ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que recibe (seguro, retiro, vacaciones, etc.)? ✓ ¿Recibe su pago a tiempo? ✓ ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?
Condiciones Físicas	Este factor permitirá analizar las instalaciones físico-ambientales y la manera en que esta afecta el desempeño laboral de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales? ✓ ¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas? ✓ ¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades? ✓ ¿Se siente usted satisfecho (a) con el orden y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución? ✓ ¿Existe un lugar adecuado para ingerir sus alimentos en hora de almuerzo?
Capacitaciones	Mediante éste factor se observará la situación de las capacitaciones al personal y de esta manera programarlas de acuerdo a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se siente satisfecho con las capacitaciones que brinda la institución? ✓ ¿Existe un plan de carrera para su desarrollo dentro de la institución? ✓ ¿La institución brinda programas de capacitación pertinentes? ✓ ¿Recibió una inducción adecuada al cargo y a la institución en general al ingresar al puesto de trabajo? ✓ ¿Considera que la calidad de las actividades de capacitación son buenas?

e. **Aplicación del Instrumento de Evaluación**

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:



Repetirla habitualmente, en la misma época ó mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.



No es recomendable realizarla en época de elecciones La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

f. Recopilación de datos

Para recolectar la información se deberá seguir los siguientes pasos:

PASO	ACTIVIDAD													
1	Se determinan los elementos a evaluar, de acuerdo a las necesidades de la Institución.													
2	Elaborar el cuestionario, este debe contar con una serie de preguntas diseñadas para cada elemento.													
3	Se entrega un cuestionario a cada empleado.													
4	Cada empleado deberá marcar para cada pregunta una alternativa del 4 al 1 de acuerdo a su criterio.													
5	Multiplicar el resultado de respuesta obtenidas para cada opción por el número asignado a la alternativa correspondiente (4 al 1)													
6	Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por elemento.													
7	Se realizará un análisis por cada uno de los factores.													
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.													
9	Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.	$C.O. = \frac{\sum x}{(F)(4)(N)}$ <p>En donde: Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas. F = Representa el total de preguntas en cada encuesta. 4 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas. N = Representa el total de personas encuestadas.</p>												
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.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ESTADO</th> <th>INTERVALO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CRÍTICO</td> <td>0 - 20%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>20.1 - 40%</td> </tr> <tr> <td>PROMEDIO</td> <td>40.1 - 60%</td> </tr> <tr> <td>DESTACADO</td> <td>60.1 - 80%</td> </tr> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>80.1 - 100%</td> </tr> </tbody> </table>	ESTADO	INTERVALO	CRÍTICO	0 - 20%	BAJO	20.1 - 40%	PROMEDIO	40.1 - 60%	DESTACADO	60.1 - 80%	ÓPTIMO	80.1 - 100%
ESTADO	INTERVALO													
CRÍTICO	0 - 20%													
BAJO	20.1 - 40%													
PROMEDIO	40.1 - 60%													
DESTACADO	60.1 - 80%													
ÓPTIMO	80.1 - 100%													
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.													

Las pautas de control a considerar de acuerdo al estado del clima organizacional son las siguientes:

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRITICO	Quando 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	Quando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Quando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo.
DESTACADO	Quando el clima organizacional da como resultado estado destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
OPTIMO	Quando 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.

g. Procesamiento y análisis de la información

Se procede a procesar la información recabada, mediante los siguientes pasos:

- ✓ Depuración
- ✓ Clasificación
- ✓ Análisis

Una vez realizada la depuración, en la etapa anterior, se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas, que nos permitirá conocer el número de respuestas a favor y en contra de dichas preguntas expuestas en los cuestionarios.

h. Elaboración del Informe de resultados

Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas se procede a definir cuáles son las áreas que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad de la guía.

Para obtener el visto bueno de los integrantes de la institución ante la propuesta se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes en el comunicado de los resultados.

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los directivos y los trabajadores, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación de la guía o si no es la solución a los problemas que se presentan.

i. **Elaboración de recomendaciones**

Finalmente y luego de haber realizado los análisis respectivos se procederá a realizar las recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos, de esta manera se puede corregir las anomalías encontradas e implementar mejoras, así como también hacer más eficiente el desempeño laboral.

E. COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

Cuadro integrado de inversión del proyecto:

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Inversión en la elaboración de Afiches		\$ 13.50
Misión	\$ 4.50	
Visión	\$ 4.50	
Valores	\$ 4.50	
Inversión en Cartelera Estructura Organizativa		\$ 25.00
Inversión para las Capacitaciones		\$ 248.00
Motivación	\$ 102.00	
Relaciones Interpersonales	\$73.00	
Trabajo en Equipo	\$ 73.00	
Inversión para actividades de Comunicación		\$ 2,360.00
Celebración de cumpleaños	\$1860.00	
Celebración de fechas especiales	\$500.00	
Inversión para actividades Recreativas		\$ 840.00
Celebración de día del niño	\$440.00	
Excursiones	\$200.00	
Actividades deportivas	\$200.00	
Sub Total de la Inversión		\$ 3,486.50
Imprevistos (10%)*		\$ 348.65
TOTAL		\$ 3,835.15

- Imprevistos se origina de multiplicar el 10% a \$ 3,835.15 (sub total de la inversión) y se considerará como un margen de disponibilidad en caso de existir incrementos en los precios cotizados.

F. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla deberá contemplar dentro de su presupuesto anual, específicamente en el presupuesto asignado a la Dirección de Desarrollo Institucional, todos los desembolsos de dinero que se consideren necesarios para la implementación de la Guía de Evaluación del Clima Organizacional.



G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																										
N°	TIEMPO	Año 2015												Año 2016												Responsable
		Meses												Meses												
	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Presentación de la propuesta de la guía de evaluación de clima organizacional.		■					■								■				■						Jefa de Recursos Humanos
2	Aprobación de la guía de evaluación de clima organizacional.		■					■								■				■						Jefa de Recursos Humanos
3	Formación del comité evaluador de clima organizacional		■																							Jefe de la Subdirección Tributaria
4	Capacitación a los Jefes sobre aspectos teóricos-prácticos sobre clima organizacional			■					■								■				■					Jefe de la Subdirección Tributaria
5	Implementación y puesta en marcha de la guía de evaluación de clima organizacional			■	■	■			■	■	■						■	■	■			■	■	■		Comisión de evaluación del clima organizacional

Fuente: Elaboración del equipo. Enero 2015.

H. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. EVALUACIÓN

Una vez implementada la Guía de Evaluación de Clima Organizacional ésta no debe descuidarse, se recomienda al coordinador de la misma que se encargue de realizar revisiones periódicas en un periodo de tiempo no mayor a uno año y si es necesario sugerir cambios para mejorar su implementación y resultados. Así mismo, el coordinador debe estar al tanto nuevos factores que puedan afectar el desempeño laboral e incluirlos en los cuestionarios de evaluación, así como hacer los cambios respectivos en cada uno de éstos factores en caso de encontrar anomalías al momento de evaluar.

2. SEGUIMIENTO

Luego de la implementación de la Guía, será necesario dedicarse a la tarea de verificar que se está desarrollando al pie de la letra, esto quiere decir: que los encargados de la evaluación deberán dar un seguimiento continuo, con el fin de proporcionar nuevos resultados que ayuden a mantener las condiciones favorables a los empleados y/o la implementación de mejoras en aquellas aéreas que se encuentran deficientes.

Para que el seguimiento sea el más adecuado se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Verificar si los objetivos de la Guía se están cumpliendo.
- La medición del desempeño de los empleados, es decir luego de implementar las mejoras de los aspectos considerados en la Evaluación del Clima Organizacional observar cómo ha influido la implementación de mejoras en el desempeño laboral.
- Llevar a cabo la corrección de las deficiencias encontradas y otras variaciones, con la finalidad de mejorar la Guía propuesta.

I. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw – Hill, 8° edición
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Interamericana. 2da Edición, México 2003
- Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición. El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria. 2008
- Ortiz Uribe, Frida Gisela, y García Nieto, María del Pilar. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas. México DF: Editorial LIMUSA S.A DE C.V. 2005
- Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13a Ed., Pearson Educación, México 2009
- Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. 3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999
- Schmelkes, Corina. Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación México D.F.: Harla, 1988
- Stoner, James. ADMINISTRACIÓN, editorial Pearson Educación, México, 1996, 4ª edición

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Bernal Castro, Marvin Reynaldo. Diseño de una Herramienta de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Antiguo Cuscatlán: Universidad de El Salvador, 2009
- Garza Puente, Diana Guadalupe. El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México, Julio 2010
- López Del Cid, Greysi Desiré y Salmerón Grande, Carlos Enrique. “Diseño De Un Modelo De Clima Organizacional Que Coadyuve A La Disminución Del Estrés Laboral De Los Docentes De La Facultad Multidisciplinaria Oriental, De La Universidad De El Salvador, Año 2011”. San Miguel, Universidad De El Salvador, 2011

LEYES

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, Decreto Constituyente n° 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial n° 234 tomo 281, del 16 de Diciembre de 1983.
- Código Municipal de El Salvador, Decreto N° 274 , Diario Oficial 23, Tomo 290, actualizado al año 2010, El Salvador, Centro América. Reformas: (11) Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto N° 86 actualizado al año 2006., Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Año 1991. Reformas: (5) D. L. N° 963, del 15 de Febrero del 2006, publicado en el D. O. N° 49, Tomo 370, del 10 de Marzo del 2006.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, Año: 2000.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto N° 438, Diario Oficial N° 176, Tomo 328, Año: 1995.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (LEY AFI), Decreto No 516, Año: 1995.

SITIOS WEB

- <http://www.santatecladigital.gob.sv>
- www.elprisma.com
- <http://www.digestyc.gob.sv>
- <http://moodle.unid.edu.mx>

OTROS DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla 2013. Resumen Ejecutivo de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Plan Estratégico Participativo”2009-2012

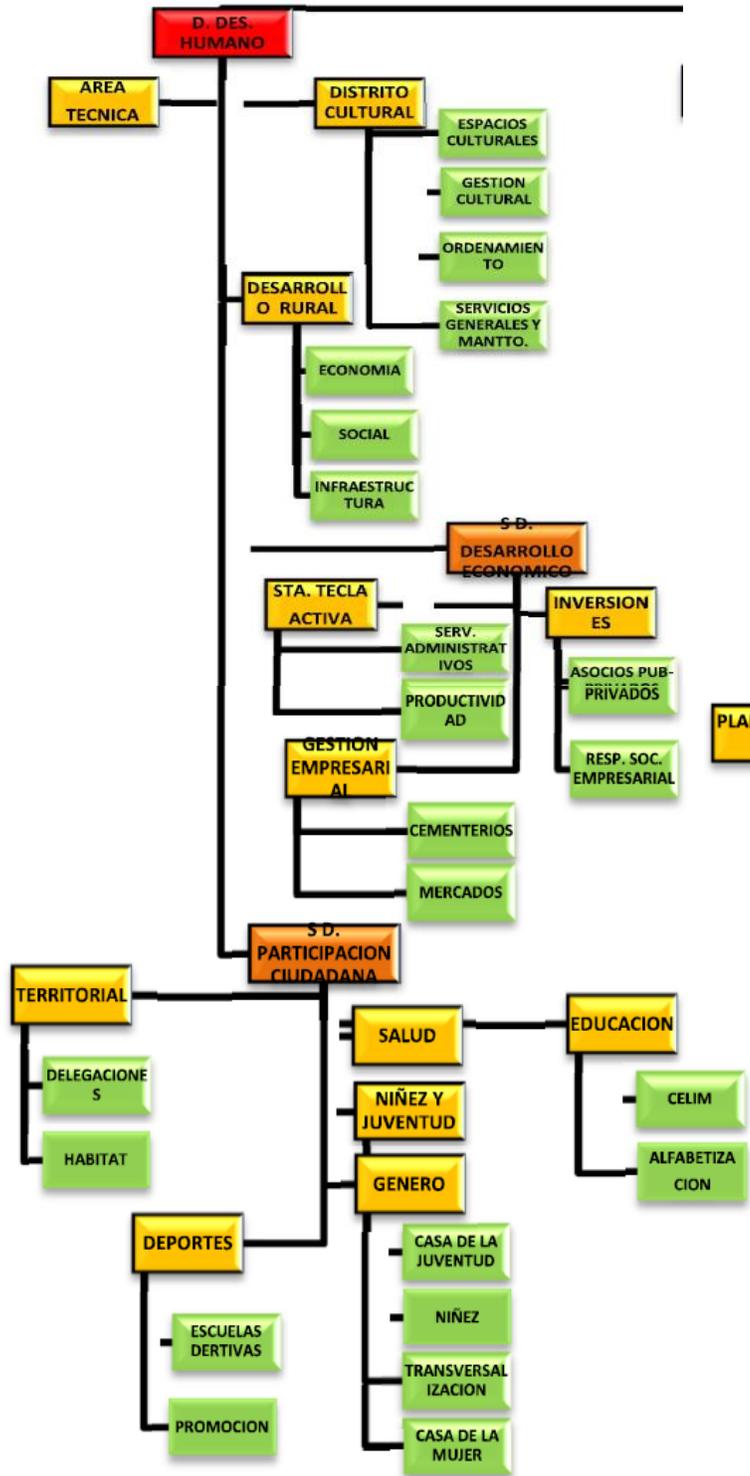
ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA SECCIONADO ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA

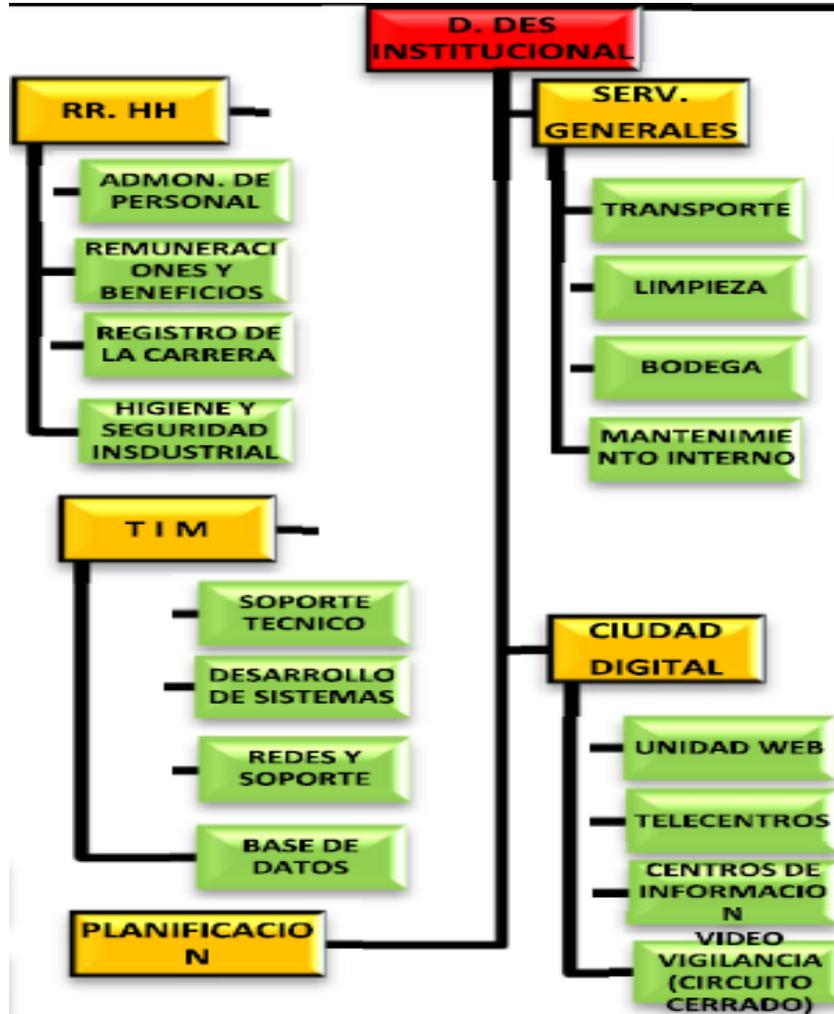
ORGANIGRAMA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA



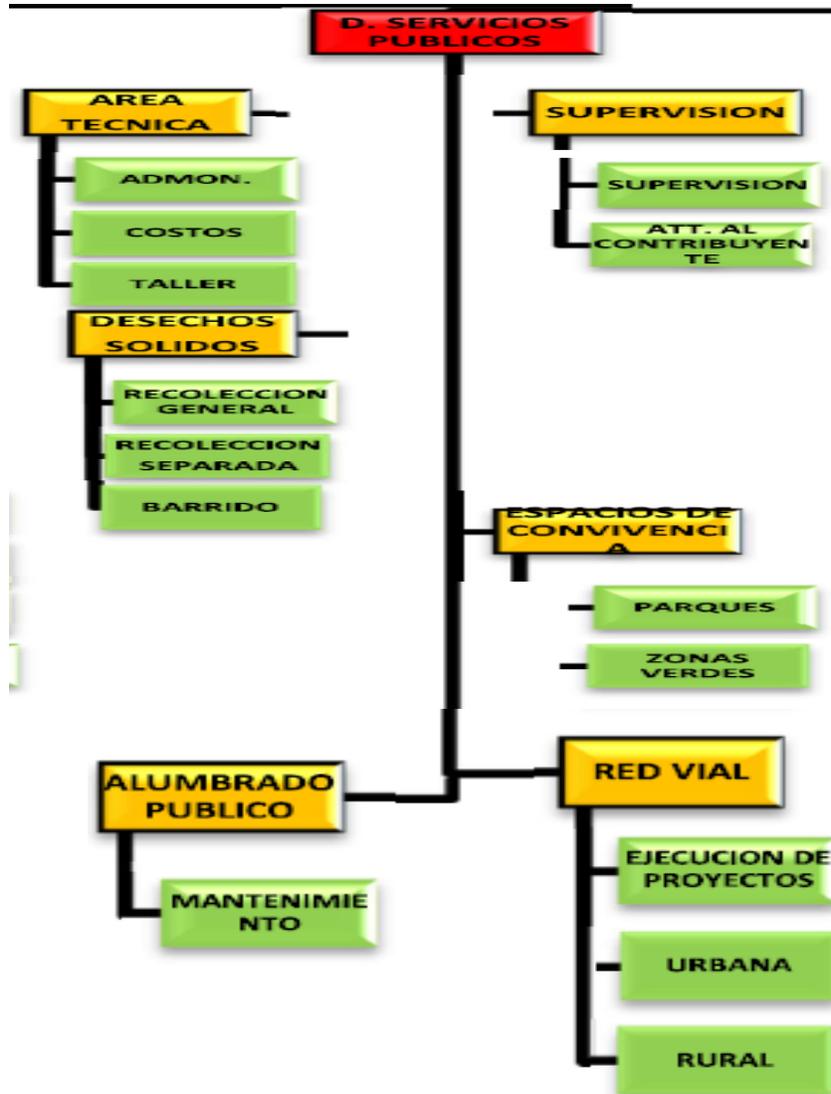
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO



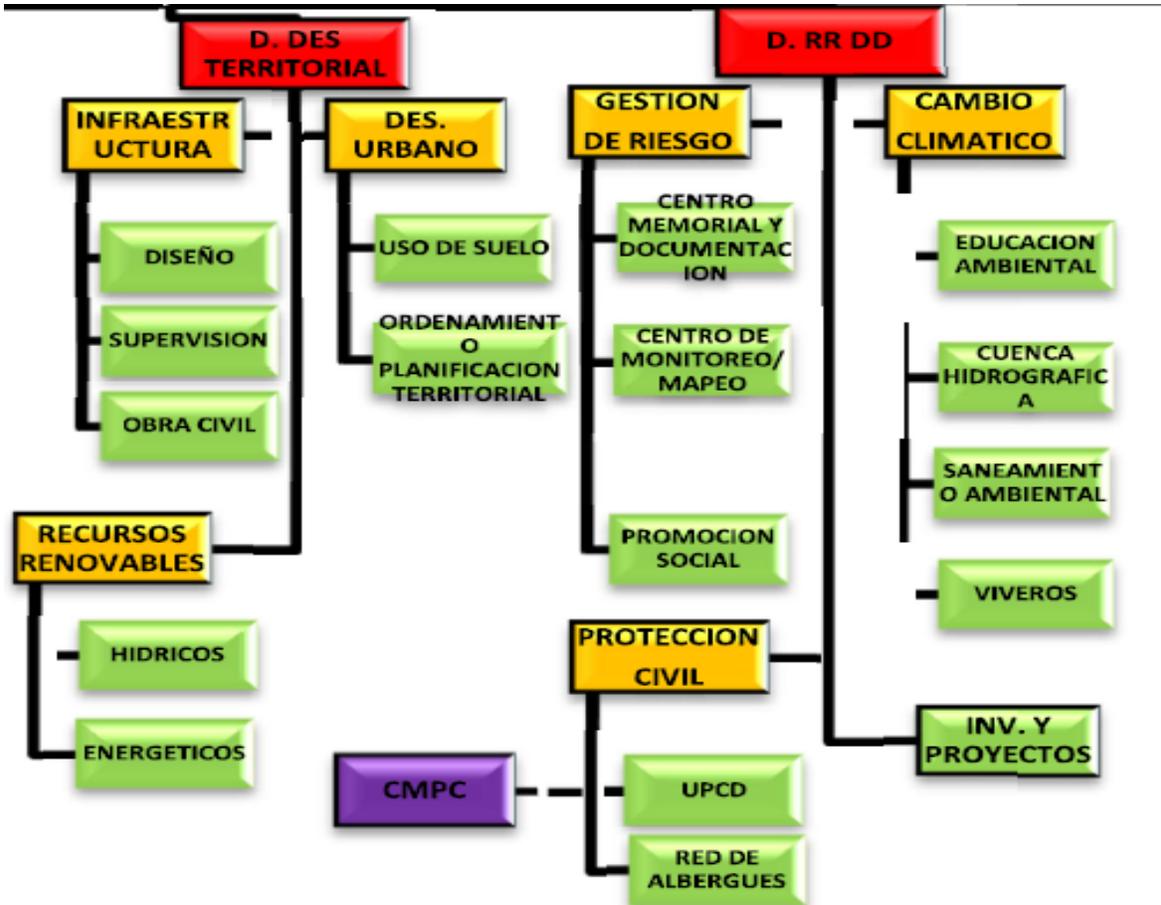
DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



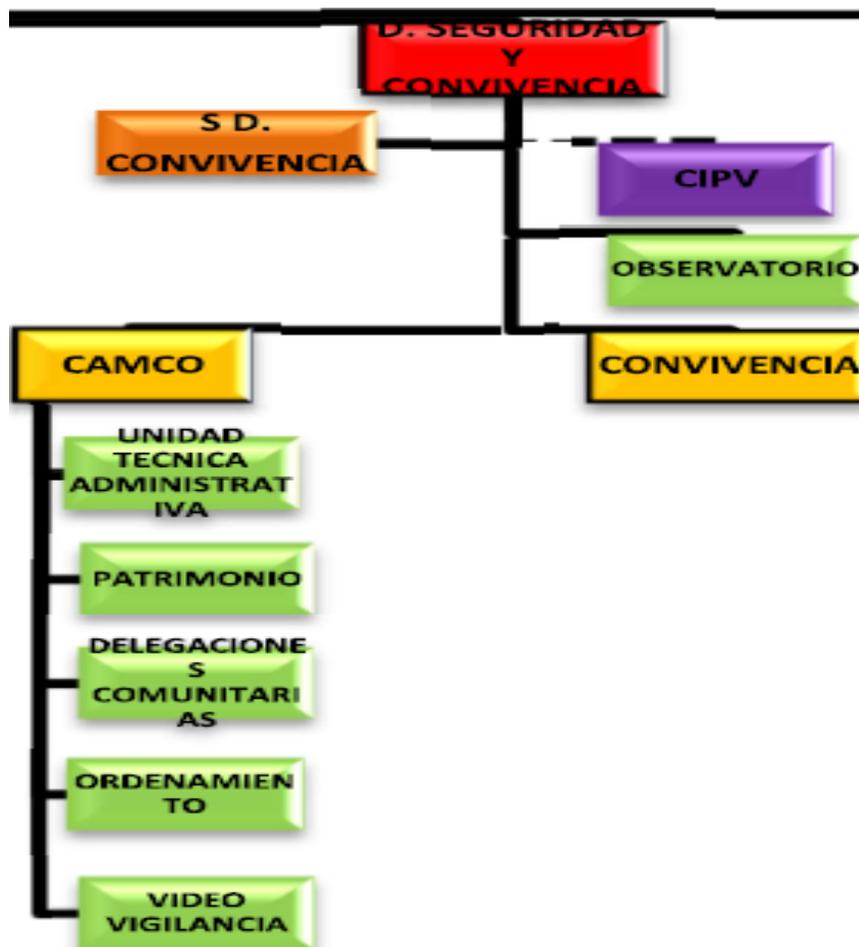
DIRECCION DE SERVICIOS PÚBLICOS



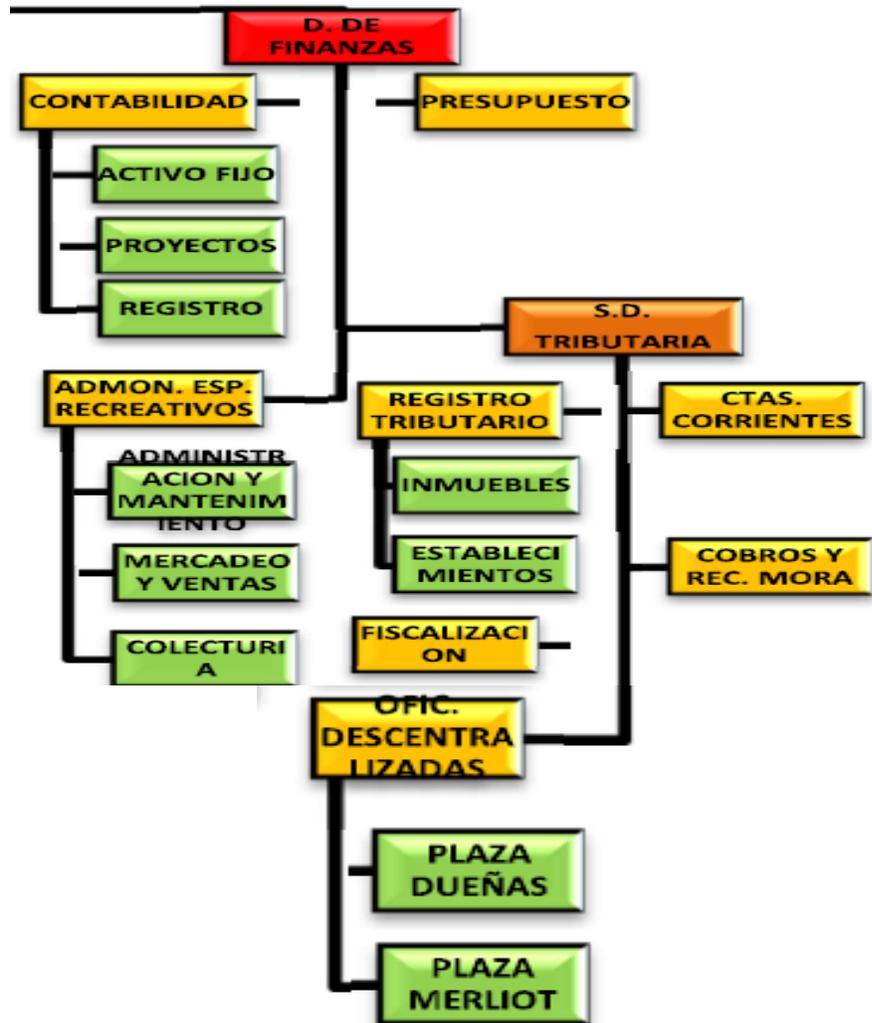
DIRECCION DE DESARROLLO TERRITORIAL Y DIRECCION RR DD



DIRECCION DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA



DIRECCION DE FINANZAS



ANEXO N° 2

DISEÑO DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS
DE LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA

Cuestionario dirigido a los trabajadores y las trabajadoras de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para la evaluación del clima organizacional.

Objetivo: Recolectar información que sirva para medir la situación actual del clima organizacional dentro de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de La Libertad, con la finalidad de realizar un diagnóstico y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

La información recolectada en el siguiente cuestionario será de uso estrictamente académico y es de carácter anónimo y confidencial.

Indicaciones:

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución.
- Señale con una "X" donde se le indica, o responda libremente a las alternativas que se le solicitan.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.

I. DATOS GENERALES.

Nº	Pregunta	Respuesta	
		Masculino	Femenino
1	Sexo		

Nº	Pregunta	Respuestas				
		18 a 24 años	25 a 31 años	32 a 37 años	38 a 44 años	Más de 45 años
2	Edad					

Nº	Pregunta	Respuestas				
		Soltero/a	Casado/a	Viudo/a	Divorciado/a	Acompañado/a
3	Estado Familiar					

Nº	Pregunta	Respuestas				
		De 1° a 9°	Bachiller	Técnico	Universidad	Otro
4	Nivel académico					

Nº	Pregunta	Respuestas			
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
5	Antigüedad en su trabajo				

Nº	Pregunta	Respuesta
6	Nombre del cargo que ocupa	
7	Tipo de contratación	

II. DATOS DE CONTENIDO.

Nº	Preguntas	Respuestas			
		Si	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
8	¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la Subdirección Tributaria?				
9	¿Conoce los objetivos que la Subdirección Tributaria persigue?				
10	¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?				
11	¿Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo de su trabajo?				

Nº	Preguntas	Respuestas			
		Si	Casi siempre	Muy pocas Veces	Nunca
12	¿Suple sus necesidades básicas con el salario que recibe?				
13	¿Recibe prestaciones adicionales a las de Ley (bonificaciones, seguros de vida, viáticos y otros)				
14	¿Está satisfecho con la manera como la institución estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?				
15	¿Organizan convivios para los/las trabajadores/as en lugares o instalaciones externos a la institución?				
16	¿La Subdirección Tributaria promueve el trabajo en equipo?				
17	¿Las relaciones establecidas con sus compañeros/as de trabajo son buenas?				
18	Cuando tiene exceso de trabajo, ¿recibe ayuda de sus compañeros/as?				
19	¿Su jefe logra que sus compañeros/as y usted trabajen como un verdadero equipo?				
20	¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?				
21	¿Su jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos sus colaboradores?				
22	¿En la Subdirección Tributaria toman en cuenta las opiniones de los y las trabajadores/as?				
23	¿Las condiciones ambientales (limpieza, ubicación, espacio, entre otras) del área donde trabaja las considera agradables?				
24	¿La ventilación, iluminación y ruido que posee en su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?				
25	¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?				
26	¿La Subdirección Tributaria le proporciona el mobiliario y equipo apropiado para realizar su trabajo eficientemente?				

III. Por favor de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima organizacional:

¿Cuál es el Ambiente Laboral actualmente en la Subdirección Tributaria?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del encuestador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____

Encuesta No _____

ENTREVISTA REALIZADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA
SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA Y AL SUBDIRECTOR TRIBUTARIO



ENTREVISTA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dirigido al jefe del departamento: _____, de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

Se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la Subdirección Tributaria?
2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?
3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?
4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?
5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?
6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?
7. ¿Qué medidas lleva a cabo la Subdirección Tributaria para mantener motivado a su personal?

8. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?

9. ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?

10. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

11. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?

12. ¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del entrevistador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____

GUÍA DE OBSERVACIÓN
RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Área a observar: _____

Nº	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos			
2	Organigrama			
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)			
4	Espacio entre escritorios adecuado.			
5	Sillas y mobiliario en buen estado.			
6	Comodidad del empleado.			
7	Ruido en las instalaciones.			
8	Iluminación de los puestos de trabajo.			
9	Limpieza del lugar de trabajo.			
10	Distancia en pasillos de movilización.			
11	Buena condición de servicios sanitarios			
12	Relación de trabajo			
13	Comunicación entre colaboradores			
14	Liderazgo entre los empleados			

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez

- Norma Lilia Urbina Alas

- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____

ANEXO N° 3

ENTREVISTA REALIZADA A LOS JEFES DE
DEPARTAMENTO Y AL SUBDIRECTOR TRIBUTARIO



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



Entrevista dirigida al: **Subdirector Tributario, Lic. René Wilson Sorto Tomasino**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la Subdirección Tributaria?

R/ Por medio de reuniones que se realizan cada semana, se les hace ver que al trabajar en equipo se logran los objetivos y espacios de convivencia, como celebraciones de fechas especiales.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Si, al empleado se le da la libertad de opinar, sugerir y exponer propuestas, tanto para solucionar problemas como para mejorar el desempeño de su trabajo, y esto pues depende mucho de las jefaturas que estén abiertos para que el empleado pueda sentir esa libertad.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R/ Si, más que todo se comparte mucho en las celebraciones de fechas especiales, tales como: nacimientos, cumpleaños, día de la madre, 14 de febrero, y convivios.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R/ Si existe, ya que se les inculca en las reuniones conjuntas que se realizan cada semana, el respeto que deben guardarse entre los empleados y con el contribuyente, para desarrollar un mejor trabajo.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R/ Si, pueden aspirar a un mejor puesto, los que tengan un mejor perfil puede ascender porque participan en los concursos que se establecen para plazas internas.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ Si, a través de las reuniones que se tienen con sus encargados de forma bilateral ellos aportan sus ideas o sugerencias y plantean sus propuestas, se toma en cuenta para mejorar el desempeño.



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



7. **¿Qué medidas lleva a cabo la Subdirección Tributaria para mantener motivado a su personal?**

R/ Se les celebran los cumpleaños a los empleados, el día libre al empleado, cuando un empleado necesita permiso no se niega, también existe un dialogo muy abierto entre empleados y jefes.

8. **¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Se hace un reconocimiento por haber cumplido su meta de una forma simbólica.

9. **¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ **Los económicos:** Si, son importantes, pero solo los que la institución brinda en forma general como por ejemplo, bono maternal, útiles escolares para los hijos, así como prestaciones laborales como bono en junio, aguinaldo a 100%. Al momento de su contratación se le establece un salario de acuerdo a su perfil del puesto.

En cuanto a los no económicos se dan los siguientes: Se les celebran los cumpleaños a los empleados, se hacen almuerzos, convivios en fechas especiales, el día libre al empleado cuando cumplen año.

10. **¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

- La readecuación de espacios y no se cuenta con la seguridad e higiene ocupacional que se debería de tener, este afecta al desempeño de los empleados y ocasiona cierta incomodidad.
- No se cuenta con transporte para trasladarse a las oficinas descentralizadas.

11. **¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?**

R/ A nivel institucional si existen talleres de evaluación de clima laboral, se cuenta con un departamento de planificación del clima laboral.

12. **¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, la comunicación es lo más importante en conducto de mando, y esta tiene que ser fluida y directa, por lo tanto es un buen lugar de trabajo acá en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía de Santa Tecla.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



Entrevista dirigida al jefe del departamento: **Registro Tributario, Licda. Xenia Liseth Gaitán.**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el departamento de Registro Tributario?

R/ Se ha tratado que el trabajo sea siempre en equipo, de que todos conozcan el trabajo de los demás compañeros, para lograr la recaudación de impuestos, crear un ambiente laboral agradable. Así como para tener una buena imagen, y brindar un buen servicio al contribuyente.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Ha tratado de promover la innovación y es abierta para escuchar a su personal, les incentiva a ser productivos, en las reuniones se les escucha, se toma en cuenta la opinión, la experiencia, el trabajo, hay personas muy capacitadas acá, y se implementan las ideas, sugerencias para obtener mejor resultado en el trabajo.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R / Si, a pesar que todas son mujeres, he tratado que en las reuniones, de los problemas que se dan, discutirlos y resolverlos acá, evitar todo tipo de chambre y fomentarles estrictamente el compañerismo.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R / Si existe el respeto mutuo entre el personal, es de gran importancia respetarse unos a otros, para crear un ambiente laboral agradable.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R / Si, los ascensos públicos que promueve Recursos Humanos, se le da oportunidad a los empleados que tengan la capacidad y el nivel académico para aplicar a esa plaza.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ Si, ellos aportan sus ideas o sugerencias y plantean sus propuestas, más que todo en avances tecnológicos.



7. ¿Qué medidas lleva a cabo el departamento de Registro Tributario para mantener motivado a su personal?

R/ En lo personal los motiva con una reflexión Bíblica, haciéndoles ver la oportunidad de trabajo que tienen, y cuando ve que el ambiente es demasiado tenso, se reúnen y van a almorzar o hacen un convivio.

8. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?

R/ Se les celebran los cumpleaños a los empleados y se les da el día libre, se hacen desayunos, convivios en fechas especiales, bono maternal, útiles escolares para los hijos, aparte de prestaciones laborales como un bono en junio, aguinaldo a 100%.

9. ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?

R/ Si, pero los económicos no se dan en el departamento, sólo los que La Alcaldía da a los empleados en general. En cuanto a los no económicos básicamente son los mismos que los mencionados en la pregunta anterior.

10. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

- La intromisión en procesos de jerarquías superiores, esto obstruye el ambiente laboral.
- La aplicación de las leyes, son muy complicadas porque ya están establecidas y no puede salirse del marco legal.

11. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?

R/ Recursos Humanos evaluó el desempeño, realmente no sabe porque no se ha implementado el método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria.

12. ¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?

R/ Si, lo único que tendría que mejorar son las instalaciones, considera muy importante la readecuación, pero por lo demás es un área muy bonita para trabajar.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



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



Entrevista dirigida al jefe del departamento: Fiscalización José Luis Hernández.

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el Departamento de Fiscalización?

R/ Si se fomenta, cuando resulta bien el trabajo no sobresale el jefe sino que destaca todo el equipo. Se puede fomentar el trabajo en equipo y se ve el resultado. Es la filosofía del buen trabajo.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Si hay libertad entre los empleados porque el jefe da la oportunidad.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R/ Si, a pesar de que solo eran empleados masculinos y luego se agregó una empleada femenina, lo cual ocasionó ciertos problemitas por la equidad de género, pero se superaron, es decir si hubo conflictos pero ya han sido superados.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R/ Si existe. Los compañeros se respetan entre sí, así como el jefe respeta a sus subalternos.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R/ Si se puede. Aplicando lo de la Ley de la Carrera Administrativa y si hay oportunidad para los empleados de aspirar un mejor puesto.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ Si, se dan reuniones y se comunican las ideas o sugerencias para desempeñar sus trabajos porque es importante que el trabajador se tome en cuenta. Y esto se da en dos fases, primero se presenta la sugerencia y luego se llama a reunión.



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



- 7. ¿Qué medidas lleva a cabo el Departamento de Fiscalización para mantener motivado a su personal?**

R/ Son auditorias y se fiscaliza empresas en este departamento. Existen actividades como grupo y se motiva a través de las mismas, si se han tenido buenos resultados se les comunica el buen desempeño y se les estimula con un almuerzo fuera. La subdirección tributaria como tal no incentiva.

- 8. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ No existe de parte de la administración pero como departamento se da un nombramiento que se está haciendo bien las tareas asignadas y no se trata de estímulo económico.

- 9. ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/ No se dan los económicos, ya que en las reuniones se dan palabras de incentivo. Es importante y cree que es bueno recibir palabras de aliento.

- 10. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

R/ Se dividen y salen fuera por la mañana y por la tarde se concentra la información. Se necesita mucha concentración, por tanto el espacio físico, influye en cuanto al desempeño de las actividades, el estar muy juntitos los departamentos, dado la delicada información que se maneja este tipo de interrupciones y ruido afecta la concentración.

- 11. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?**

R/ No ha habido en el pasado, actualmente se están realizando más bien como una exigencia de ley.

- 12. ¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?**

R/ En cuestión de espacio y seguridad se siente que no, así como en la privacidad que hay entre departamentos o entre miembros del mismo departamento.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



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



Entrevista dirigida al jefe del departamento: **Cuentas Corrientes Licenciado Miguel Ángel Segura.**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción del encargado del departamento de cuentas corrientes.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el Departamento de Cuentas Corrientes?

R/ Se trabaja en equipo. Hay capacitaciones y orientaciones tanto individual como en grupo, existe una actualización diaria y se reúnen los días lunes para comentar como están las actividades.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Si, tiene autonomía y pueden crear o ejecutar su cargo de acuerdo a lo que ellos piensan y aspiran.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R/ Si existe, como hay un ambiente de trabajo en equipo se logra un compañerismo y este ambiente sirve para ayudar a la autoestima de cada trabajador.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R/ Si, el mismo compañerismo hace que se implemente el respeto.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R/ Si, la Alcaldía no tiene limitantes y si se fomenta las aspiraciones de los trabajadores, no existen limitantes dentro de lo legal de parte de la alcaldía, siempre hay concursos abiertos a aspiración de plazas, si existe manera de superarse.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ El mismo trabajo en equipo permite la autonomía y es la forma de poder expresarse o dar recomendaciones a un determinado problema y hay facilidad para comunicar dichas sugerencias. Cuando hace falta algo o no funciona correctamente hay facilidad de comunicación.



7. ¿Qué medidas lleva a cabo el Departamento de Cuentas Corrientes para mantener motivado a su personal?

R/ Hay reuniones los días lunes y existe el trabajo en equipo como motivación, pero con la limitante que por ser atención al cliente no permite reuniones a medio día y al final del día. Si tienen la motivación personal, capacitaciones que se han diagnosticado, entre otras.

8. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?

R/ Solo para el día que tenemos como empleado municipal que allí hacen una celebración y cada quien se desahoga, pero premios no se otorgan.

9. ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?

R/ No necesariamente lo económico a veces hace sentir mejor o con más ganas de trabajar al empleado, a veces lo importante es que la persona se sienta valorada. Por departamento si se hace, se felicita cuando las cosas van bien o se trata de corregir, es parte del trabajo en equipo y parte de la relación.

10. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

R/ Es cuestión de costumbre al ambiente y de la rutina de trabajo. No siente que afecta en realidad y considera que por la naturaleza del trabajo si el lugar fuera más tranquilo provocaría que se duerman. Es estratégico que la oficina esté en la entrada de la Alcaldía porque es donde más el contribuyente visita.

11. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?

R/ Se hizo una, pero no se ha implementado de manera metódica, lo único que se hizo a nivel de Recursos Humanos, fué algo participo, evaluando las áreas de clima laboral. Creo que es por espacio y tiempo que no se implementa.

12. ¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?

R/ La comodidad a veces depende del dominio que se tenga del área, del campo porque si yo no estoy a gusto lo que yo estoy haciendo va influir mucho en el clima laboral por tanto considera el lugar de trabajo como un lugar Excelente.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



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



Dirigido al jefe del departamento: **Recuperación de Mora, Licda. Morena Auxiliadora Pacheco.**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en el Departamento de Recuperación de Mora?

R/ Coordinando las acciones, actividades de trabajo que se van a realizar durante la semana, lógicamente estas se dan a conocer en reuniones periódicas los días lunes, tomando en cuenta la propuesta, opiniones, y observaciones de los empleados para solucionar los problemas que se dan.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Si, en las reuniones se plantean todas las situaciones, se dan instrucciones a seguir, se le cede la palabra a cada uno para que expongan sus ideas, opiniones, inquietudes, dudas, y sugerencias para facilitar el trabajo.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R/ Si se apoyan entre sí, cuando un empleado tiene un problema ya sea de trabajo o de otra índole, también cuando un compañero se atrasa con su trabajo, y de esta manera lograr con el objetivo del departamento.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R/ Este valor se le da mucho énfasis en las reuniones, ya que es de gran importancia respetarse unos a otros, para crear un ambiente de trabajo agradable.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R/ Sí, porque cuando hay plazas se le da oportunidad a los empleados para que apliquen a ese puesto, siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ Si, ellos aportan sus ideas o sugerencias y plantean sus propuestas para desempeñar mejor su trabajo, ya que existe una buena comunicación, entre jefes, empleados y entre los compañeros de trabajo.



7. ¿Qué medidas lleva a cabo el Departamento de Recuperación de Mora para mantener motivado a su personal?

R/ Se les celebran los cumpleaños a los empleados, se hacen desayunos convivios en fechas especiales, el día libre al empleado cuando cumplen año.

8. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?

R/ En las reuniones se hace un reconocimiento de él buen desempeño al empleado y se le felicita verbalmente cuando se ha logrado la meta establecida.

9. ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?

R/ Sí, pero los económicos no se dan en el Departamento, solo los que La Alcaldía da a los empleados en general, que son un bono en junio y aguinaldo 100%.

En cuanto a los no económicos se dan los siguientes:

- Se les celebran los cumpleaños a los empleados, se hacen desayunos convivios en fechas especiales, el día libre al empleado cuando cumplen año.
- Reconocimiento verbal por el buen desempeño.

10. ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

- El calor genera un ambiente desagradable.
- El espacio físico muy reducido, este afecta al desempeño de los empleados

11. ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?

R/ El Departamento de Recuperación de Mora se enfoca en realizar las funciones de trabajo y cumplir las metas establecidas.

12. ¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?

R/ Sí, a pesar de las exigencias de percibir más ingresos, se vuelve una área muy pesada, ya que hay metas que cumplir, es trabajo con mucha presión, pero por lo demás es una experiencia muy bonita el trabajar aquí en la Subdirección Tributaria.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



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



Entrevista dirigida al jefe de: Oficinas descentralizadas Plaza Dueñas y Plaza Merliot, Lic. Israel Lone.

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, desde la percepción de los encargados de cada departamento.

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en las Oficinas Descentralizadas?

R/ Se le da mucha importancia al trabajo en equipo, para lograrlo se dan capacitaciones periódicas y constantes a los jefes y encargados.

2. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?

R/ Si, al empleado se le da la libertad de opinar, sugerir y exponer propuestas, tanto para solucionar problemas como para mejorar el desempeño de su trabajo.

3. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?

R/ Si, especialmente en la parte laboral, este principio se les ha recalcado en reuniones, y también fomentarles estrictamente el compañerismo. De ésta forma prestar un mejor servicio al contribuyente.

4. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

R/ Si existe el respeto mutuo entre el personal, ya que es de gran importancia respetarse unos a otros, para crear un ambiente laboral agradable.

5. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la alcaldía?

R/ Si, pueden aspirar a un mejor puesto, el empleado que tiene méritos puede ascender y se le da oportunidad a los empleados que tengan la capacidad, el nivel académico y la experiencia laboral para que apliquen a otra plaza. La Alcaldía tiene como política hacer reclutamiento interno.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

R/ Si, ellos aportan sus ideas o sugerencias y plantean sus propuestas, se le apoya cuando alguien tiene un problema, nos reunimos y planteamos entre todos la solución.



7. **¿Qué medidas lleva a cabo la Subdirección Tributaria para mantener motivado a su personal?**

R/ Se les celebran los cumpleaños a los empleados, el día libre al empleado cuando cumplen año, regalándole un presente cuando alguien realiza bien su trabajo, se le felicita verbalmente o por escrito para agregárselo al expediente y esto se toma en cuenta para ascenderlo cuando se tienen plazas vacantes.

8. **¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?**

R/ Se le regala un presente cuando alguien realiza bien su trabajo, se le felicita verbalmente o por escrito.

9. **¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?**

R/En cuanto a los **económicos** los considero importantes, pero solo los que la institución brinda en forma general como por ejemplo, bono maternal, útiles escolares para nuestros hijos, aparte de prestaciones laborales como un bono en junio, aguinaldo a 100%

En cuanto a los **no económicos** se dan los siguientes: Se les celebran los cumpleaños a los empleados, se hacen almuerzos, convivios en fechas especiales, el día libre al empleado cuando cumplen año.

10. **¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?**

- El calor genera un ambiente desagradable.
- El espacio físico muy reducido, éste afecta el desempeño de los empleados.

11. **¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la Subdirección Tributaria?**

R/ Si hay un sistema de evaluación de clima laboral, los empleados evalúan al jefe y viceversa, esto como política institucional en toda la Alcaldía. Se hace una evaluación del ambiente laboral en los informes con metas establecidas y si no se cumplen las metas, se evalúa mal, dicha evaluación es de arriba hacia abajo.

12. **¿Cree que la Subdirección Tributaria es un buen lugar para trabajar?**

R/ Si, lo único que los espacios son muy reducidos, pero por lo demás me siento bien trabajar acá.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO N° 4

TABULACIÓN DE LOS DATOS

Pregunta N° 1

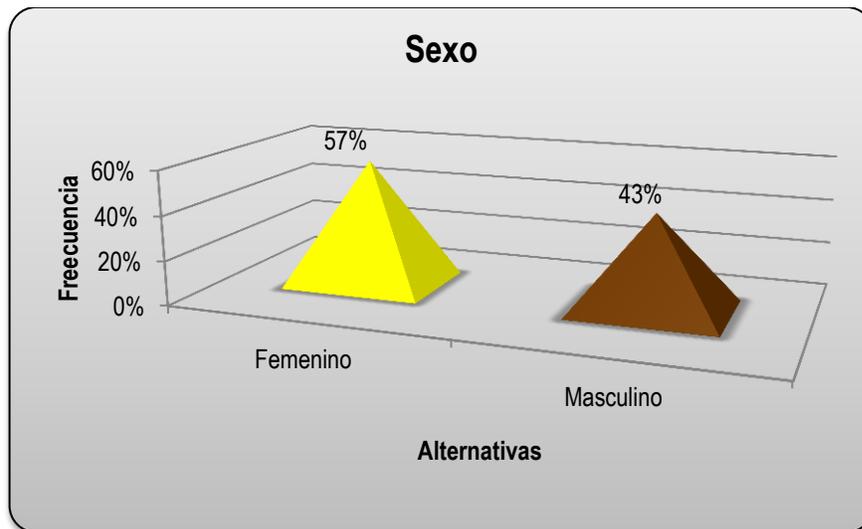
Sexo

Objetivo: Conocer la cantidad de empleados que pertenecen al sexo masculino y cuantos al sexo femenino.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Femenino	25	57
Masculino	19	43
Total	44	100

Gráfico N° 1



Comentario: Del total de empleados encuestados se pudo determinar que la mayoría de los empleados que integran la Subdirección Tributaria pertenecen al sexo femenino.

Pregunta N° 2

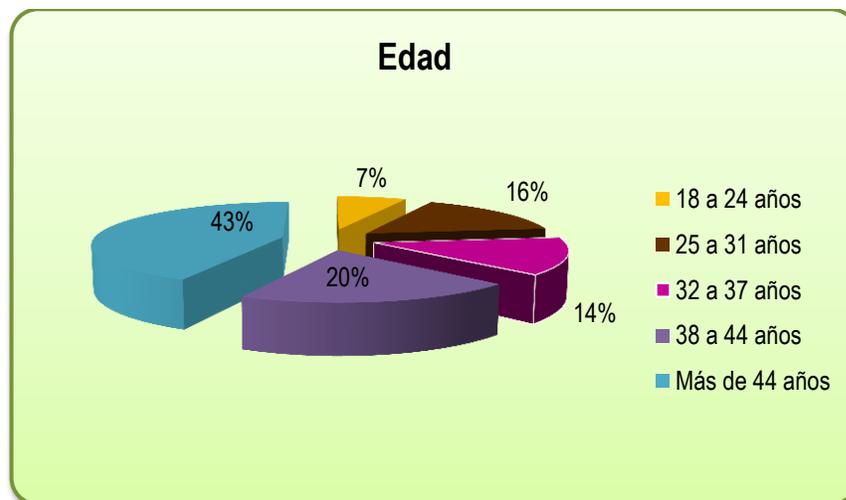
Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades de los empleados que laboran en la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 2

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
18 a 24 años	3	7
25 a 31 años	7	16
32 a 37 años	6	14
38 a 44 años	9	20
Más de 44 años	19	43
Total	44	100

Gráfico N° 2



Comentario: Se observó que la Subdirección Tributaria está conformada por personas que poseen una edad de más de 44 años.

Pregunta N° 3

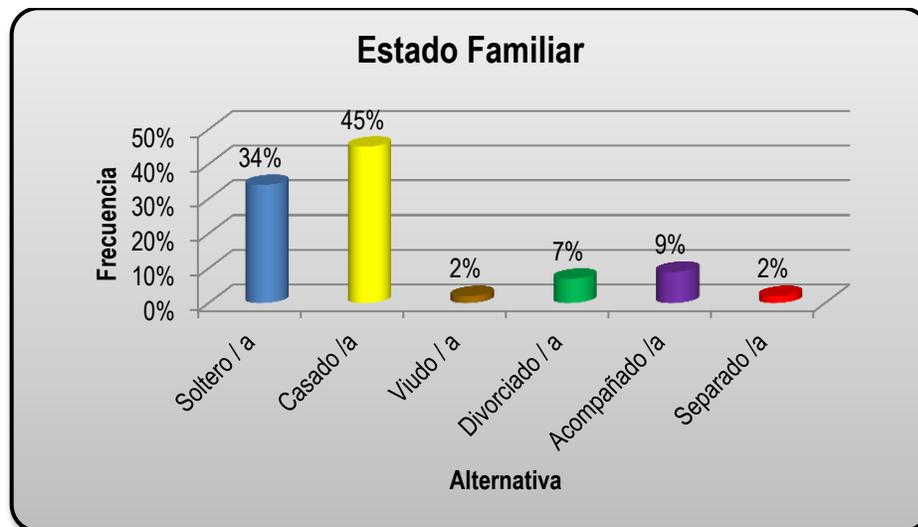
Estado familiar

Objetivo: Determinar el estado familiar de los empleados que conforman la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 3

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Soltero / a	15	34
Casado /a	20	45
Viudo / a	1	2
Divorciado / a	3	7
Acompañado /a	4	9
Separado /a	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 3



Comentario: Se observó que en su mayoría los empleados de la Subdirección Tributaria están casados.

Pregunta 4

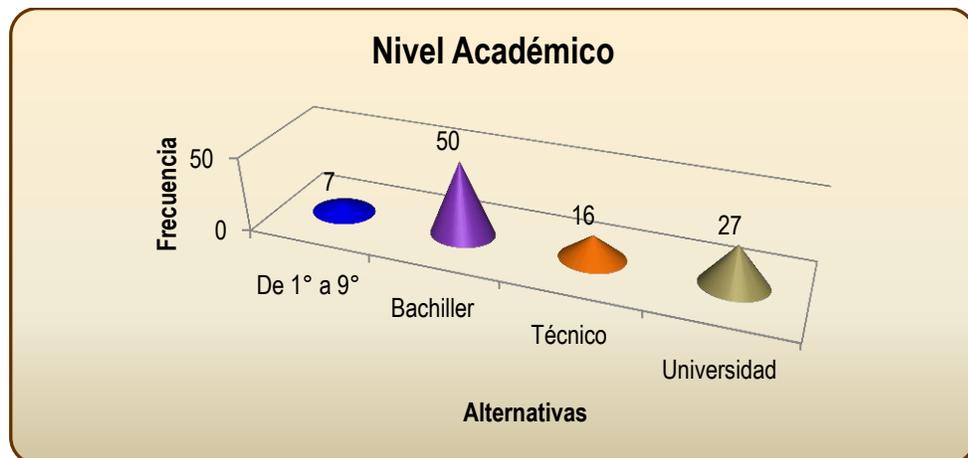
Nivel académico

Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados que conforman la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
De 1° a 9°	3	7
Bachiller	22	50
Técnico	7	16
Universidad	12	27
Otro	-	-
Total	44	100

Gráfico N° 4



Comentario: Se puede concluir que, del total de empleados que conforman la Subdirección Tributaria, la mitad de ellos poseen título de Bachiller y solo una parte muy pequeña mencionó que sólo llegó a estudiar hasta 9° grado.

Pregunta N° 5

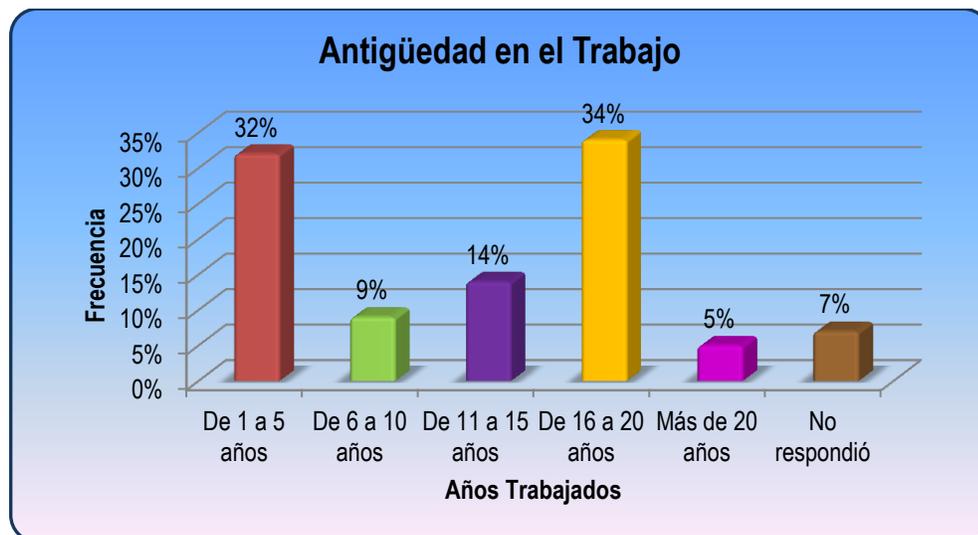
Antigüedad en su trabajo

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen de laborar los empleados dentro de la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
De 1 a 5 años	14	32
De 6 a 10 años	4	9
De 11 a 15 años	6	14
De 16 a 20 años	15	34
Más de 20 años	2	5
No respondió	3	7
Total	44	100

Gráfico N° 6



Comentario: Del total de empleados encuestados se observó que en cuanto a estabilidad laboral (o años trabajados) las cantidades se encuentran bastante similares entre 2 de las alternativas, pudiendo concluir que por una mínima diferencia la mayoría de las personas que trabajan en la Subdirección Tributaria tienen de 16 a 20 años de laborar en la misma.

Pregunta N° 6

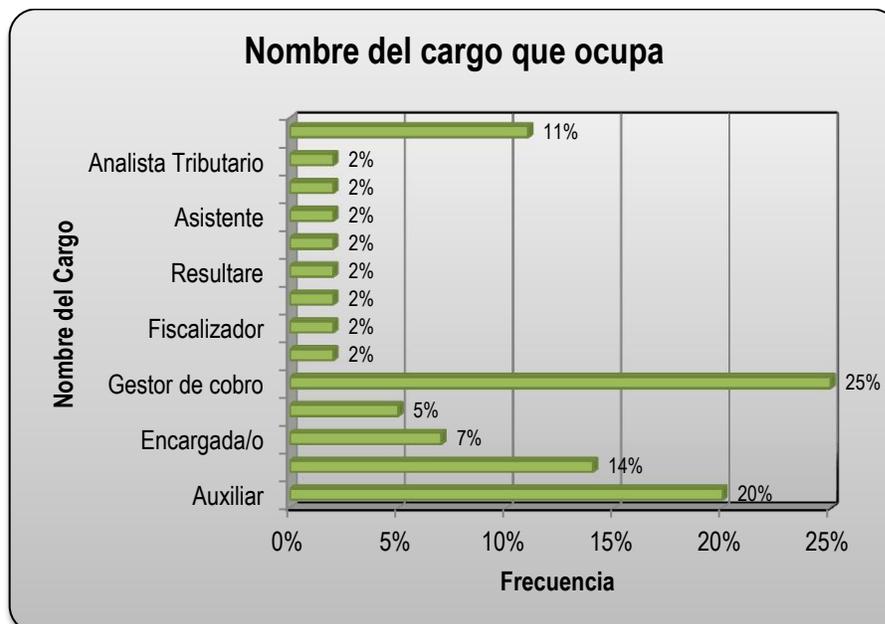
Nombre del cargo que ocupa

Objetivo: Conocer el nombre del cargo que ocupa cada empleado dentro de la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 6

Alternativa	Frecuencia	
	Relativa	%
Auxiliar	9	20
Secretaria	6	14
Encargada/o	3	7
Cajera	2	5
Gestor de cobro	11	25
Notificador	1	2
Fiscalizador	1	2
Promotor tributario	1	2
Resultare	1	2
Contador	1	2
Asistente	1	2
Técnico	1	2
Analista Tributario	1	2
No respondió	5	11
Total	44	100

Gráfico N° 6



Comentario: Se observó que los empleados encuestados poseen un puesto específico, de los cuales, la mayoría está representado por gestor de cobro, ya que son ellos los que se encargan de recibir el dinero de los contribuyentes, dado que la investigación se realizó en la Subdirección Tributaria.

Pregunta N° 7

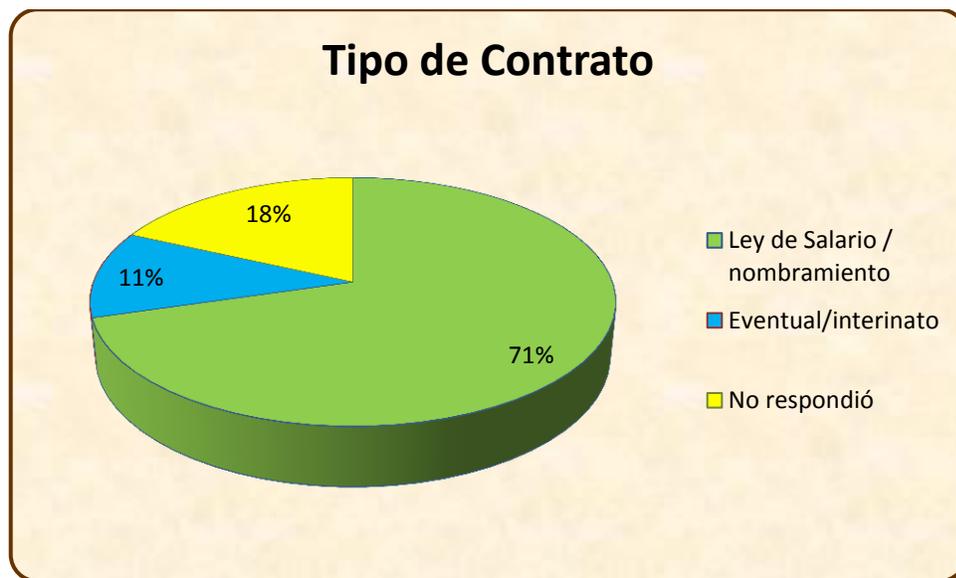
Tipo de contratación

Objetivo: Determinar el tipo de contrato que tiene cada uno de los empleados que conforman la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Ley de Salario / nombramiento	31	70
Eventual / interinato	5	11
No respondió	8	18
Total	44	100

Gráfico N° 7



Comentario: Los datos que se recabaron, muestran que la mayoría de los trabajadores se encuentran bajo el tipo de contrato "Ley de Salarios".

Pregunta N° 8

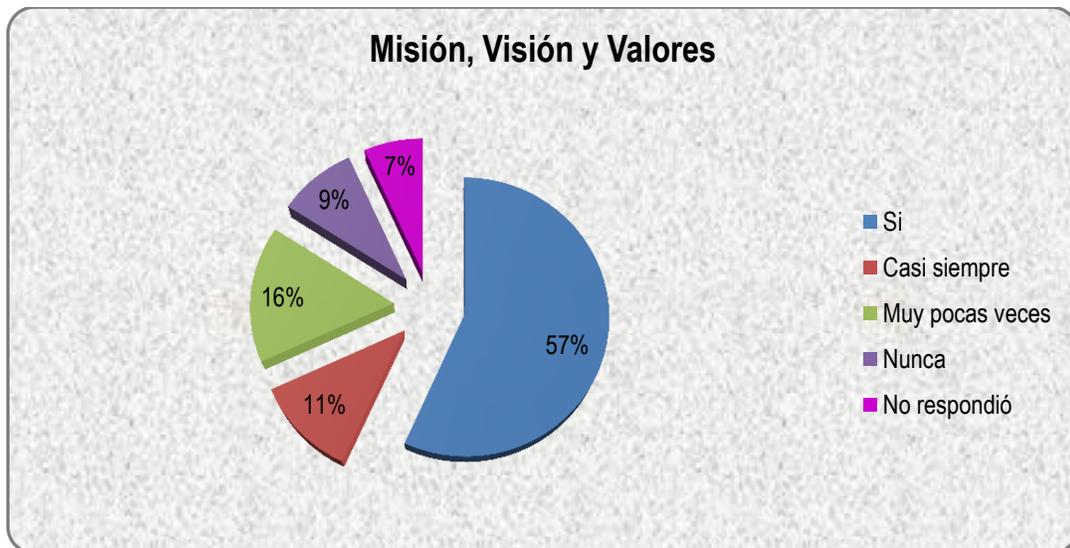
¿Conoce la misión, visión y valores de la Subdirección Tributaria?

Objetivo: Comprobar si los empleados conocen la misión, visión y valores de la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 8:

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	25	57
Casi siempre	5	11
Muy pocas veces	7	16
Nunca	4	9
No respondió	3	7
Total	44	100

Gráfico N° 8:



Comentario: según datos recolectados, más de la mitad de los empleados dijo conocer la misión, visión y valores de la Subdirección Tributaria; lo cual indica que existe conocimiento básico de dichos aspectos, además los empleados tienen una noción de hacia dónde va el trabajo que realizan.

Pregunta N° 9

¿Conoce los objetivos que la Subdirección Tributaria persigue?

Objetivo: Corroborar si los empleados de la Subdirección Tributaria conocen los objetivos que persigue.

Tabla N° 9

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	20	46
Casi siempre	7	16
Muy pocas veces	7	16
Nunca	5	11
No respondió	5	11
Total	44	100

Gráfico N° 9



Comentario: De los datos obtenidos se determinó que menos de la mitad de los empleados conocen los objetivos que persigue la Subdirección Tributaria, esto indica, que son pocos los empleados que desconocen en su totalidad los objetivos.

Pregunta N° 10

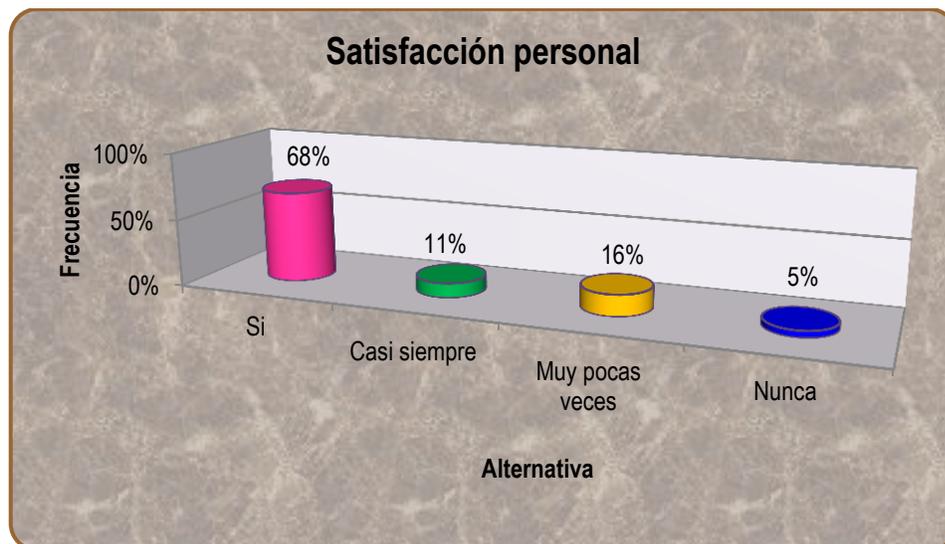
¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

Objetivo: Conocer si el trabajo que realizan los empleados les proporciona satisfacción personal.

Tabla N° 10

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	30	68
Casi siempre	5	11
Muy pocas veces	7	16
Nunca	2	5
Total	44	100

Gráfico N° 10



Comentario Se observó que en cuanto a satisfacción personal los empleados de la Subdirección se encuentran conformes en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 11

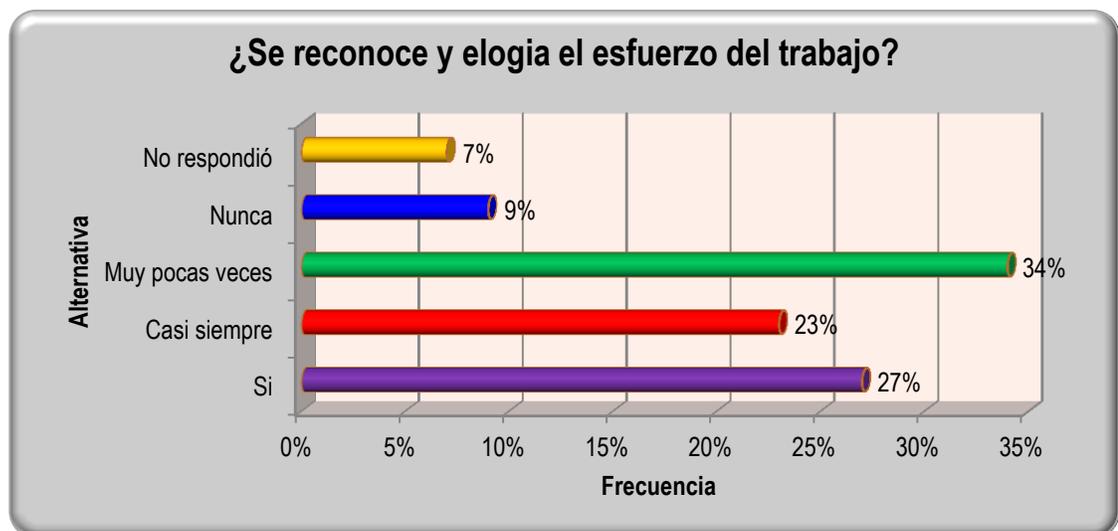
¿Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo de su trabajo?

Objetivo: Determinar si los jefes reconocen y elogian el esfuerzo del trabajo de los empleados que laboran en la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 11

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	12	27
Casi siempre	10	23
Muy pocas veces	15	34
Nunca	4	9
No respondió	3	7
Total	44	100

Gráfico N° 11



Comentario: del total de empleados encuestados la mayoría coincidió en que sólo en algunas ocasiones su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que hace por su trabajo, lo cual indica que algunos de los empleados no se sienten valorados en su totalidad.

Pregunta N° 12

¿Suple sus necesidades básicas con el salario que recibe?

Objetivo: Conocer si el salario que recibe el empleado es suficiente para suplir las necesidades básicas.

Tabla N° 12

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	7	16
Casi siempre	14	32
Muy pocas veces	13	29
Nunca	7	16
No respondió	3	7
Total	44	100

Gráfico N° 12



Comentario: los datos obtenidos indicaron que la mayoría de los empleados logran cubrir sus necesidades básicas con el salario que reciben, mientras que otros manifestaron que en solo en algunas ocasiones logran cubrirlas. Esto indica que los empleados no están muy conformes con el salario que reciben mensualmente.

Pregunta N° 13

¿Recibe prestaciones adicionales a las de la Ley (bonificaciones, seguros de vida, viáticos y otros)?

Objetivo: Saber si los empleados reciben prestaciones adicionales a las de la Ley.

Tabla N° 13

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	27	61
Casi siempre	5	11
Muy pocas veces	4	9
Nunca	7	16
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 13



Comentario: Del total de los empleados encuestados un porcentaje bastante alto manifestaron que si reciben prestaciones adicionales a las de la ley. Solamente un pequeño grupo señala que no reciben ninguna prestación. Lo que indica que estas prestaciones si son recibidas por los empleados.

Pregunta N° 14

¿Está satisfecho con la manera en como la institución estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?

Objetivo: Conocer si los empleados están satisfechos en como la institución estimula al personal y la forma en cómo se reconocen los esfuerzos adicionales.

Tabla N° 14

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	10	23
Casi siempre	4	9
Muy pocas veces	12	27
Nunca	18	41
Total	44	100

Gráfico N° 14



Comentario: Estos resultados revelan que los empleados no se encuentran satisfechos en la forma como estimulan al personal. Las opiniones dadas por los empleados difieren con lo expuesto por los jefes de cada departamento en las entrevistas realizadas, ya que ellos consideran que los estímulos se reconocen tal vez no en forma económica, pero si en reconocimientos escritos u orales y para los trabajadores esto no lo ven como algo que pueda hacer que el ambiente laboral sea el más adecuado.

Pregunta N° 15

¿Organizan convivios para los/las trabajadores/as en lugares o instalaciones externos a la institución?

Objetivo: Determinar si se organizan convivios en lugares o instalaciones externos a la institución.

Tabla N° 15

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	12	27
Casi siempre	5	11
Muy pocas veces	18	41
Nunca	9	20
Total	44	100

Gráfico N° 15



Comentario: Los empleados tienen opiniones divididas en cuanto a si se realizan convivios, ya que la mayoría coincide en que son muy raras veces las ocasiones que se realizan estos, lo cual puede deberse a que eso depende de cada jefe de departamento en que se divide la Subdirección Tributaria.

Pregunta N° 16

¿La Subdirección Tributaria promueve el trabajo en equipo?

Objetivo: Indagar si la Subdirección Tributaria promueve el trabajo en equipo.

Tabla N° 16

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	18	41
Casi siempre	9	21
Muy pocas veces	8	18
Nunca	8	18
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 16



Comentario: Estos resultados muestran que en el aspecto de fomentación del trabajo en equipo la Subdirección se encuentra en niveles bastante altos.

Pregunta N° 17

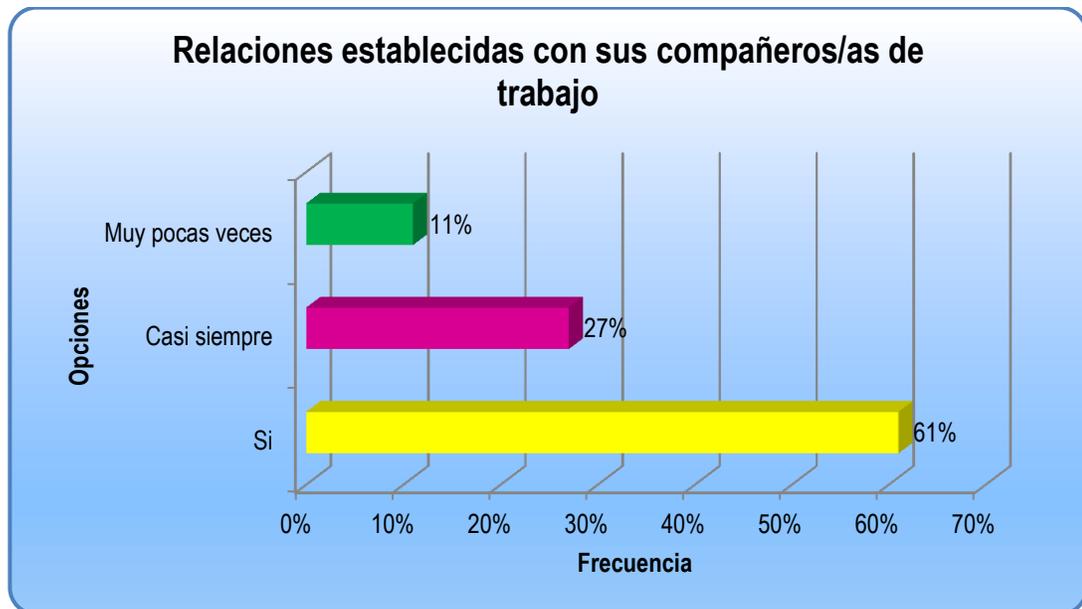
¿Las relaciones establecidas con sus compañeros/as de trabajo son buenas?

Objetivo: Comprobar si las relaciones personales entre compañeros son buenas.

Tabla N° 17

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	27	61
Casi siempre	12	27
Muy pocas veces	5	11
Nunca	-	-
Total	44	100

Gráfico N° 17



Comentario: Los resultados determinaron que las relaciones entre compañeros son buenas, lo que favorece el compañerismo y la ayuda mutua dentro de la Subdirección Tributaria.

Pregunta N° 18

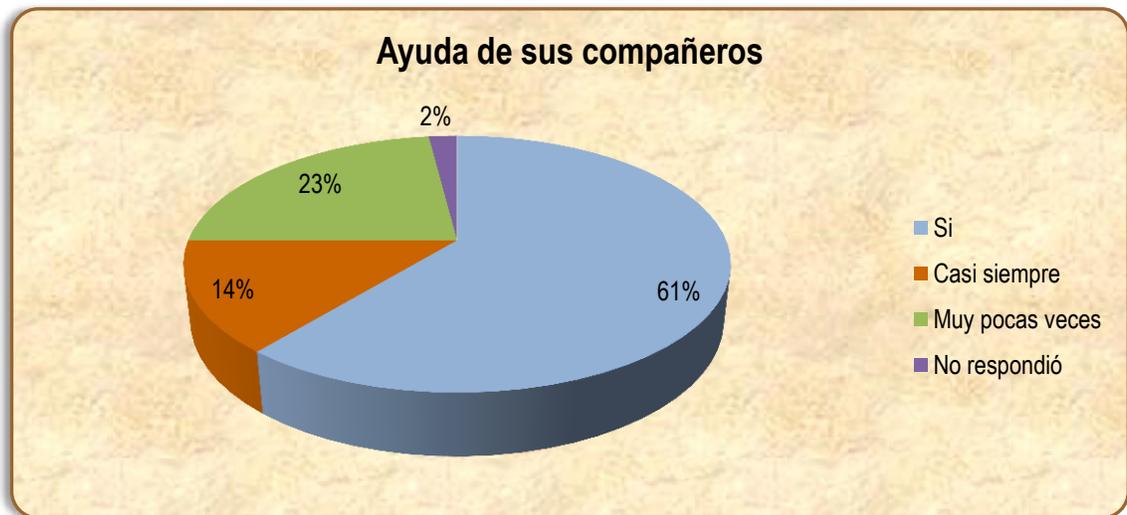
Cuando tiene exceso de trabajo, ¿recibe ayuda de sus compañeros/as?

Objetivo: Determinar si al tener exceso de trabajo un empleado éste recibe ayuda de sus compañeros/as.

Tabla N° 18

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	27	61
Casi siempre	6	14
Muy pocas veces	10	23
Nunca	-	-
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 18



Comentario: Del total de empleados encuestados, la mayoría concuerda en que reciben apoyo de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo. Por lo que se determinó que existe un ambiente adecuado de cooperación entre los compañeros.

Pregunta N° 19

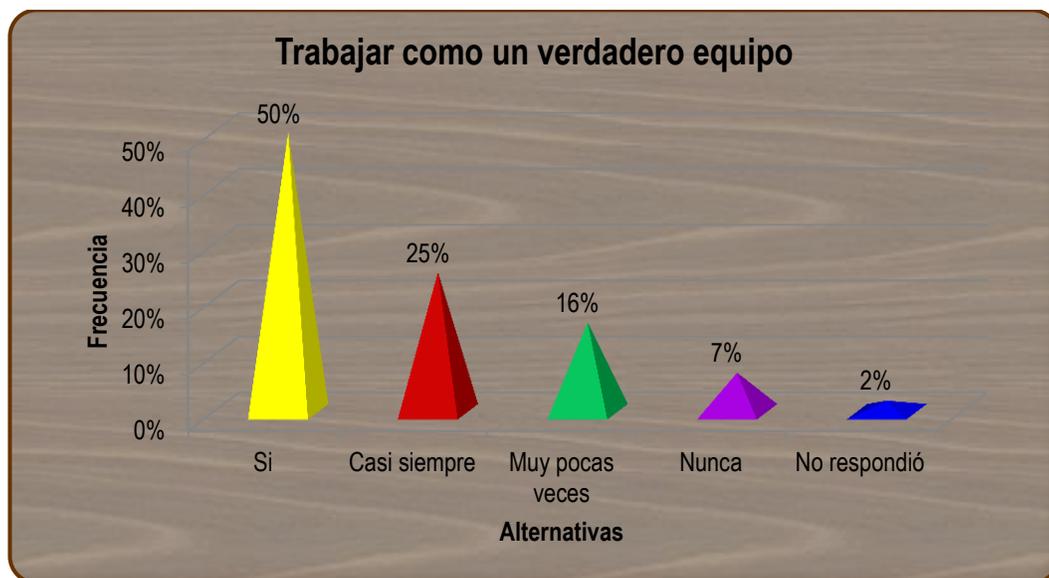
¿Su jefe logra que sus compañeros/as y usted trabajen como un verdadero equipo?

Objetivo: Conocer si los jefes logran que todos los empleados trabajen como un verdadero equipo.

Tabla N° 19

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	22	50
Casi siempre	11	25
Muy pocas veces	7	16
Nunca	3	7
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 19



Comentario: Se determinó que los jefes de cada uno de los departamentos que conforman la Subdirección Tributaria logran que los empleados trabajen en equipo.

Pregunta N° 20

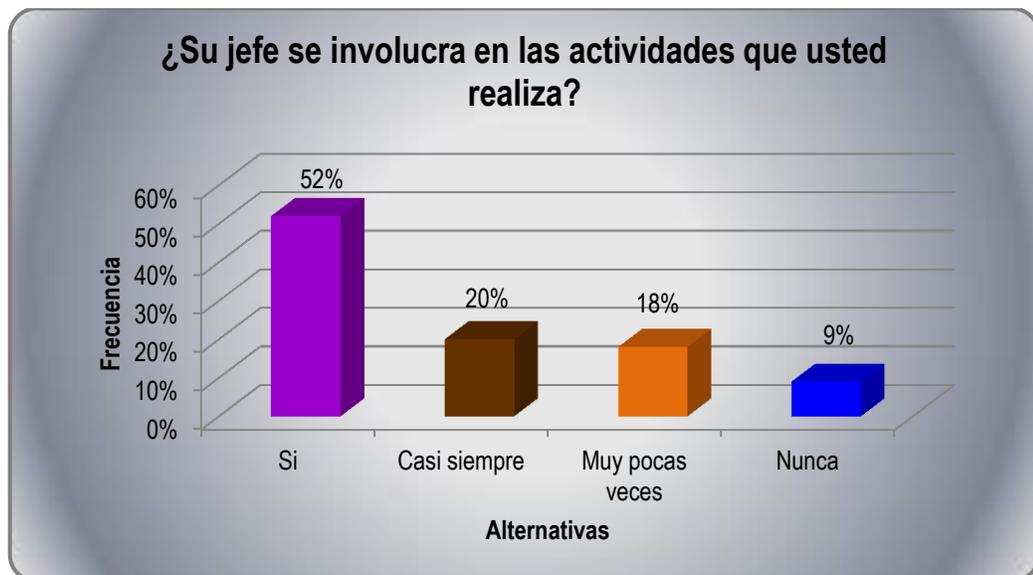
¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?

Objetivo: Analizar si los jefes se involucran en las actividades que los empleados realizan.

Tabla N° 20

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	23	52
Casi siempre	9	20
Muy pocas veces	8	18
Nunca	4	9
Total	44	100

Gráfico N° 20



Comentario: Con los datos obtenidos se determinó que los jefes se involucran en las funciones que desempeñan cada uno de los empleados, y esto se comprobó también en las opiniones que los jefes manifestaron en las entrevistas, ya que ellos expresaron que, al involucrarse en las actividades que realizan los empleados facilita que la comunicación sea la más adecuada.

Pregunta N° 21

¿En la Subdirección Tributaria toman en cuenta las necesidades e inquietudes de todos sus colaboradores?

Objetivo: Indagar si dentro de la Subdirección Tributaria se toman en cuenta las necesidades e inquietudes de los empleados.

Tabla N° 21

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	13	30
Casi siempre	15	34
Muy pocas veces	11	25
Nunca	5	11
Total	44	100

Gráfico N° 21



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados de La Subdirección Tributaria consideran que sus necesidades e inquietudes son tomadas en cuenta para mejorar el ambiente laboral.

Pregunta N° 22

¿En la Subdirección Tributaria toman en cuenta las opiniones de los y las trabajadores/as?

Objetivo: Establecer si en la Subdirección Tributaria se toman en cuenta las opiniones de los y las trabajadores/as.

Tabla N° 22

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	8	18
Casi siempre	13	30
Muy pocas veces	15	34
Nunca	7	16
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 22



Comentario: El análisis de los datos permitió observar que las posibilidades de que las opiniones sean tomadas en cuenta son casi nulas esto afecta el mejoramiento del ambiente laboral dentro de cada uno de los departamentos que confirman la Subdirección Tributaria.

Pregunta N° 23

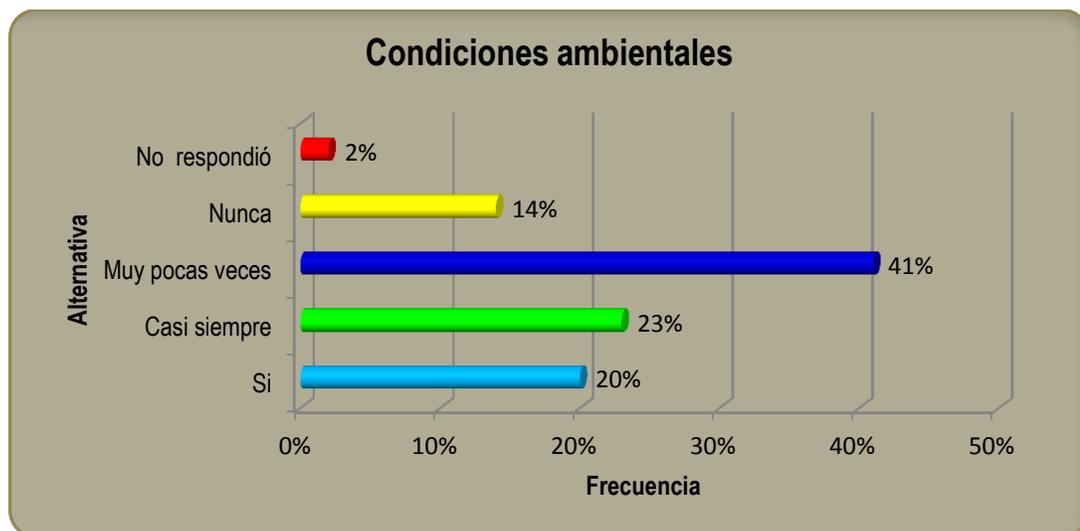
¿Las condiciones ambientales (limpieza, ubicación, espacio entre otras) del área donde trabaja las considera agradables?

Objetivo: Conocer si las condiciones ambientales del área en donde trabajan los empleados son agradables.

Tabla N° 23

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	9	20
Casi siempre	10	23
Muy pocas veces	18	41
Nunca	6	14
No respondió	1	2
Total	44	100

Gráfico N° 23



Comentario: Del total de empleados encuestados, la mayoría indica que son muy pocas veces en que las condiciones ambientales de sus áreas de trabajo son agradables, esto constituye un problema al momento de realizar sus actividades.

Pregunta N° 24

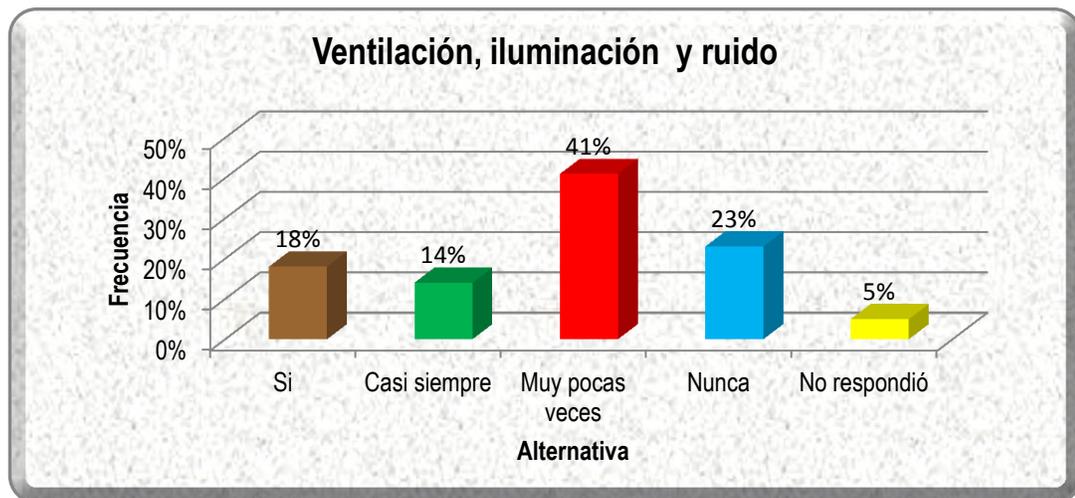
¿La ventilación, iluminación y ruido que posee en su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

Objetivo: Determinar si la ventilación, iluminación y ruido que poseen los empleados en su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus respectivas actividades.

Tabla N° 24

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	8	18
Casi siempre	6	14
Muy pocas veces	18	41
Nunca	10	23
No respondió	2	5
Total	44	100

Gráfico N° 24



Comentario: Los empleados manifestaron que son muy pocas las veces que sienten que los aspectos como la ventilación, iluminación y ruido que se genera en sus áreas de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades, esto por la ubicación de la Subdirección Tributaria dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la cual se encuentra a la orilla de calle por donde transita mucho vehículo.

Pregunta N° 25

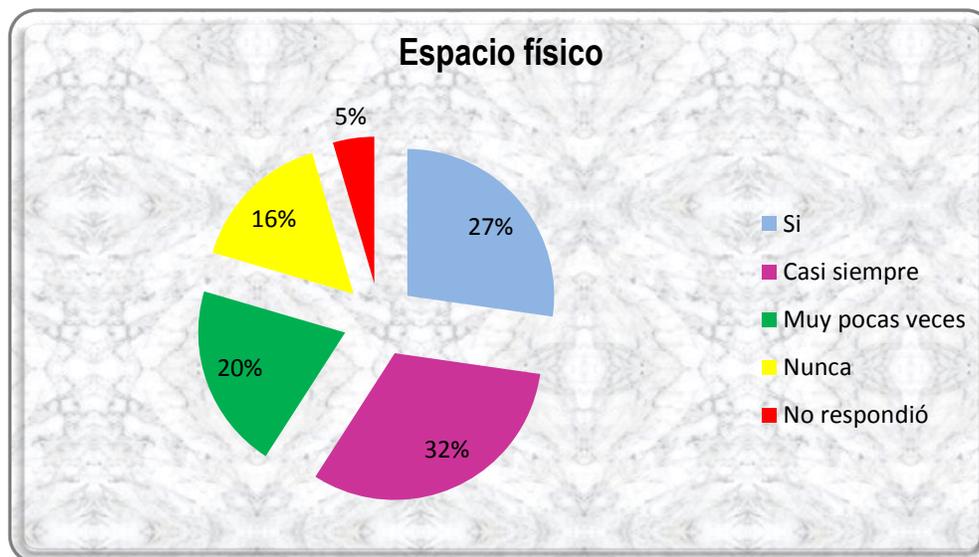
¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

Objetivo: Estudiar si el espacio físico que posee cada empleado en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades.

Tabla N° 25

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	12	27
Casi siempre	14	32
Muy pocas veces	9	20
Nunca	7	16
No respondió	2	5
Total	44	100

Gráfico N° 25



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados manifiestan que la mayoría de veces se sienten satisfechos con el espacio físico que poseen en su área de trabajo. Por lo que el espacio físico no es un factor muy importante que pueda contribuir con el mal ambiente laboral que pueda existir dentro de la Subdirección Tributaria.

Pregunta N° 26

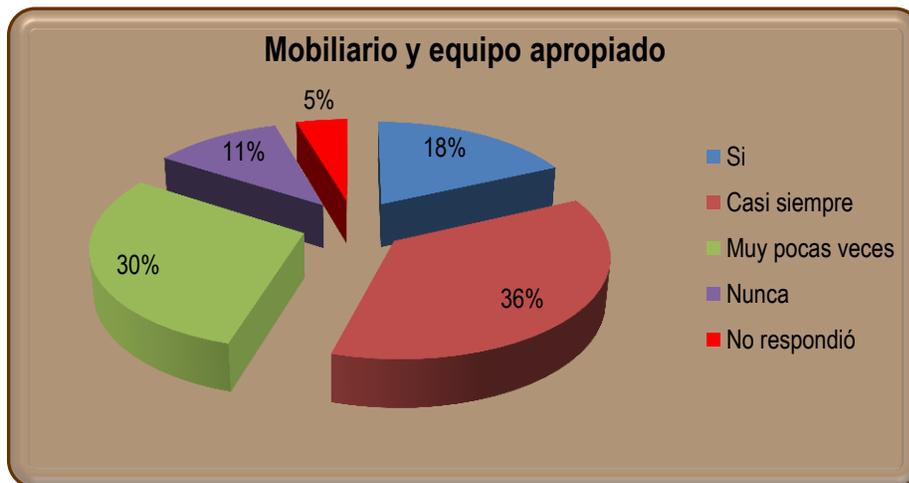
¿La Subdirección Tributaria le proporciona el mobiliario y equipo apropiado para realizar su trabajo eficientemente?

Objetivo: Determinar si a los empleados se les proporciona el mobiliario y equipo apropiado para que realicen su trabajo eficientemente.

Tabla N° 26

Alternativa	Frecuencia Relativa	%
Si	8	18
Casi siempre	16	36
Muy pocas veces	13	30
Nunca	5	11
No respondió	2	5
Total	44	100

Gráfico N° 26



Comentario: Los encuestados manifestaron que en la mayoría de los casos reciben el mobiliario y equipo apropiado para realizar su trabajo. Por lo que se puede descartar este factor como uno de los que pudiera ocasionar un ambiente laboral desfavorable.

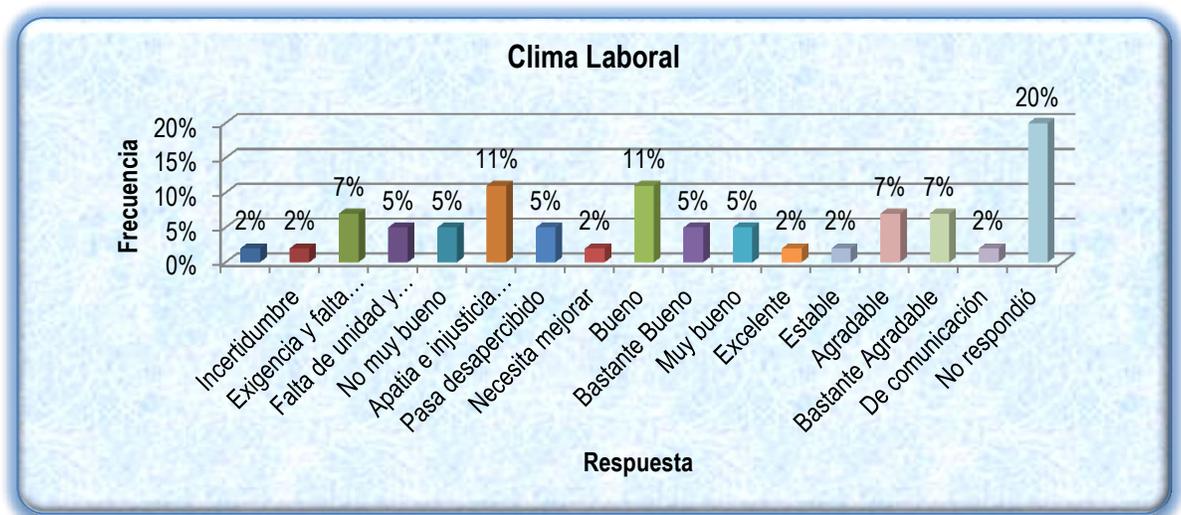
Pregunta N° 27

¿Cuál es el ambiente laboral actualmente en la Subdirección Tributaria?

Objetivo: Conocer como es el ambiente laboral en la actualidad dentro de la Subdirección Tributaria.

Tabla N° 27

Respuesta	Frecuencia Relativa	%
Individualismo de unidades o departamentos	1	2
Incertidumbre	1	2
Exigencia y falta de apoyo	3	7
Falta de unidad y compañerismo	2	5
No muy bueno	2	5
Apatía e injusticia (no les toman en cuenta)	5	11
Pasa desapercibido	2	5
Necesita mejorar	1	2
Bueno	5	11
Bastante Bueno	2	5
Muy bueno	2	5
Excelente	1	2
Estable	1	2
Agradable	3	7
Bastante Agradable	3	7
De comunicación	1	2
No respondió	9	20
Total	44	100



Comentario: Se observó que un porcentaje bastante alto de empleados no responde a dicha pregunta mientras que los demás porcentajes se encuentran bastante parejos que indican el sentir actual de los empleados, de acuerdo a las respuestas largas brindadas en la encuesta se puede determinar que muchos de los empleados sienten que su trabajo no es valorado y que las condiciones pueden mejorarse. Muchos de los empleados manifiestan que de alguna forma se sienten excluidos o no tomados en cuenta en las decisiones; son pocos los que dicen sentirse en un ambiente agradable debido a que de alguna manera siempre mencionan sentirse mal en espacio o en aceptación y buen trato de parte de los jefes o de la Alcaldía en sí.

ANEXO N° 5

GUÍA DE OBSERVACIÓN

RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 14 de Agosto de 2013

Área a observar: Oficina Descentralizada Plaza Dueñas

N°	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		x	
2	Organigrama		x	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		x	
4	Espacio entre escritorios adecuado.	x		
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	x		
	Comodidad del empleado.	x		
7	Ruido en las instalaciones.		x	
8	Iluminación de los puestos de trabajo.		x	Iluminación es muy poca
9	Limpieza del lugar de trabajo.	x		
10	Distancia en pasillos de movilización.	x		
11	Buena condición de servicios sanitarios			No se pudo constatar
12	Relación de trabajo	x		
13	Comunicación entre colaboradores	x		
14	Liderazgo entre los empleados		x	No se observó

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: hay poca iluminación, lo cual hace que hayan muchos espacios oscuros.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramirez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 14 de Agosto de 2013

Área a observar: Oficina Descentralizada Plaza Merliot

N°	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		X	Solo en el escritorio de la encargada.
4	Espacio entre escritorios adecuado.	X		
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	X		
6	Comodidad del empleado.	X		
7	Ruido en las instalaciones.	X		Por estar en un centro comercial, el ruido es permanente.
8	Iluminación de los puestos de trabajo.	X		Hay pero no es suficiente.
9	Limpieza del lugar de trabajo.	X		
10	Distancia en pasillos de movilización.	X		Adecuado
11	Buena condición de servicios sanitarios		X	No poseen, tienen que utilizar los del centro comercial.
12	Relación de trabajo	X		
13	Comunicación entre colaboradores	X		
14	Liderazgo entre los empleados			No se observó

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: clima laboral tranquilo. Algunas sillas para los usuarios en mal estado.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramirez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 12 de Agosto de 2013

Área a observar: Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

N°	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		x	
2	Organigrama		x	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		x	
4	Espacio entre escritorios adecuado.		x	
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	x		
6	Comodidad del empleado.		x	
7	Ruido en las instalaciones.	x		No se cuenta con privacidad
8	Iluminación de los puestos de trabajo.	x		
9	Limpieza del lugar de trabajo.	x		
10	Distancia en pasillos de movilización.		x	
11	Buena condición de servicios sanitarios	x		
12	Relación de trabajo	x		
13	Comunicación entre colaboradores	x		
14	Liderazgo entre los empleados	x		

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: no se cuenta con unas instalaciones adecuadas, están muy pegaditos los escritorios y esto quiérase o no interfieren a los demás compañeros de trabajo.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: 12/08/2013

Hora: 9:30 A.M



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 16 de Agosto de 2013

Área a observar: Oficina Descentralizada Plaza Merliot

N°	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		X	
4	Espacio entre escritorios adecuado.	X		
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	X		
6	Comodidad del empleado.	X		
7	Ruido en las instalaciones.		X	
8	Iluminación de los puestos de trabajo.	X		
9	Limpieza del lugar de trabajo.	X		
10	Distancia en pasillos de movilización.	X		
11	Buena condición de servicios sanitarios		X	No hay sanitarios
12	Relación de trabajo	X		
13	Comunicación entre colaboradores	X		
14	Liderazgo entre los empleados	X		

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: Esta es un anexo de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: 16/08/2013

Hora: 11:00 A.M



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 16 de Agosto de 2013

Área a observar: Oficina Descentralizada Plaza Dueñas

Nº	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		X	
4	Espacio entre escritorios adecuado.	X		
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	X		
6	Comodidad del empleado.	X		
7	Ruido en las instalaciones.		X	
8	Iluminación de los puestos de trabajo.	X		
9	Limpieza del lugar de trabajo.	X		
10	Distancia en pasillos de movilización.	X		
11	Buena condición de servicios sanitarios		X	
12	Relación de trabajo	X		
13	Comunicación entre colaboradores	X		
14	Liderazgo entre los empleados	X		

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: Esta es un anexo de la Alcaldía de Santa Tecla.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: 16/08/2013

Hora: 10:00 A.M



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Subdirección Tributaria para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: 12 de Agosto de 2013

Área a observar: Subdirección Tributaria

Nº	SITUACIÓN	Si	No	Comentario
1	Misión, visión, valores y objetivos		X	
2	Organigrama		X	
3	Acumulación de trabajo. (papeles en escritorio, etc.,)		X	En algunos escritorios pero no en exceso.
4	Espacio entre escritorios adecuado.		X	
5	Sillas y mobiliario en buen estado.	X		
6	Comodidad del empleado.		X	
7	Ruido en las instalaciones.	X		Bastante porque está cerca de la calle.
8	Iluminación de los puestos de trabajo.	X		
9	Limpieza del lugar de trabajo.	X		
10	Distancia en pasillos de movilización.		X	No es el adecuado
11	Buena condición de servicios sanitarios		X	No se observó
12	Relación de trabajo	X		
13	Comunicación entre colaboradores	X		
14	Liderazgo entre los empleados			No se observó

BREVE DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO: El ambiente es bastante sofocante debido a la afluencia de personas y al poco espacio entre los escritorios.

Para uso exclusivo del observador:

- Marina Esther Ramírez Galdámez
- Norma Lilia Urbina Alas
- Silvia Beatriz Zepeda Sánchez

Fecha: _____

Hora: _____

ANEXO N° 6

BITÁCORA DE VISITAS A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA, LA LIBERTAD



BITÁCORA DE VISITAS A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, LA LIBERTAD

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS QUE INTEGRAN LA SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

GRUPO N° 36

FECHA	UNIDAD DE ANÁLISIS	ACTIVIDAD REALIZADA	CANTIDAD DE ENTREVISTADOS/ ENCUESTADOS	OBSERVACIONES	RESPONSABLES
12/08/2013	9	Encuesta	9		- Marina Ramírez. - Norma Urbina
12/08/2013	3	Entrevistas	3		- Marina Ramírez. - Norma Urbina
12/08/2013	3	Entrevistas	3		- Marina Ramírez. - Norma Urbina
13/08/2013	1	Entrevistas	1		- Marina Ramírez.
13/08/2013	10	Encuesta	10		- Marina Ramírez
14/08/2013	1	Entrevistas	1	Realizada en oficina descentralizada Plaza Dueñas	- Marina Ramírez. - Beatriz Zepeda.
14/08/2013	5	Encuesta	5	Realizadas en oficina descentralizada Plaza Dueñas	- Marina Ramírez. - Beatriz Zepeda.
14/08/2013	5	Encuesta	5	Realizadas en oficina descentralizada Plaza Merliot	- Marina Ramírez. - Beatriz Zepeda.
15/08/2013	10	Encuesta	10		- Marina Ramírez.
16/08/2013	6	Encuesta	6		- Marina Ramírez.

Revisada: _____

Licenciada Sandra Elizabeth Ruíz

ANEXO N° 7

FOTOS SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SANTA TECLA Y OFICINAS
DESCENTRALIZADAS PLAZA DUEÑAS Y PLAZA
MERLIOT.

FOTOS SUBDIRECCIÓN TRIBUTARIA

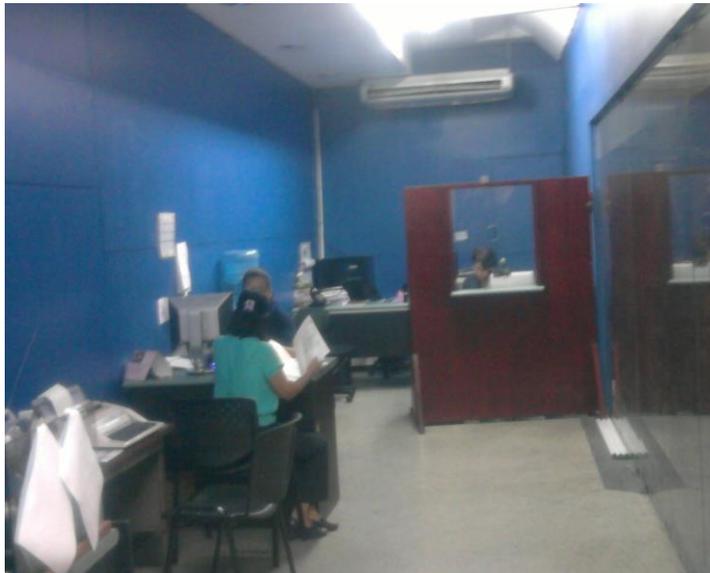


Foto de la Subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, en donde se puede apreciar que el espacio para caminar es reducido, así también se observa la acumulación de documentos



En esta foto se observa que el espacio entre escritorios es bastante reducido y los empleados no tienen privacidad para la elaboración de sus actividades.

FOTO PLAZA MERLIOT



En esta foto, se puede observar que la iluminación es bastante adecuada



El espacio entre escritorios es buena, lo que permite que la movilización de los empleados sea fluida.

FOTOS PLAZA DUEÑAS



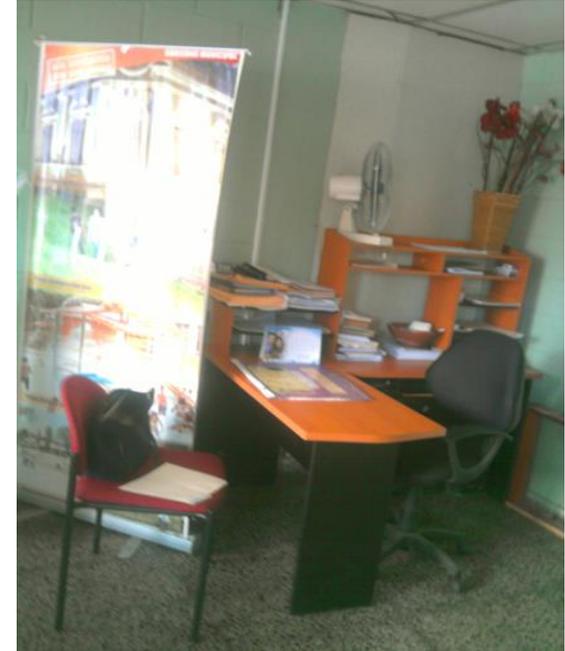
En esta foto, se observa que la ventilación que existe en la oficina Descentraliza Plaza Dueñas es buena, ya que posee varias ventanas las cuales permanecen abiertas cuando se está trabajando.



El personal es el adecuado, ya que la oficina por ser pequeña no necesita de un gran personal.



El mobiliario es el adecuado, lo único es que se debe de buscar un lugar en donde puedan guardar la bicicleta, ya que da mal aspecto a los contribuyentes.



En esta otra foto muestra el espacio designado al encargado de las Oficinas Descentralizadas.

ANEXO N° 8

MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL CAPACITACION Y DESARROLLO

El propósito de esta encuesta es garantizar que LA SUBDIRECCION TRIBUTARIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización y el desarrollo de programas de bienestar e incentivos.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones con sus opciones de respuesta orientadas a evaluar y mejorar el Clima Laboral y las necesidades de formación de SUBDIRECCION, Escoja la opción que usted considere más acertada y que coincida con su experiencia. Esta evaluación es totalmente confidencial no es necesario anotar su nombre o identidad.

Para la obtención de un buen resultado se hace necesario de la sinceridad y objetividad de sus respuestas. NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS O MALAS.

❖ Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Siempre	4
Casi siempre	3
Algunas veces	2
Nunca	1

1 – MARQUE EL ÁREA /DEPARTAMENTO AL CUAL PERTENECE

Área o Departamento	
Registro Tributario	
Cuentas Corrientes	
Fiscalización	
Cobros y Recuperación de Mora	
Oficinas Descentralizadas	

2 - NORMAS Y POLITICAS

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa tanto para los directivos como para los empleados				
Conozco la visión, misión, política de calidad de SUBDIRECCIÓN				
La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de SUBDIRECCIÓN, son conocidos y entendidos por todo el personal				
Las normas y políticas de SUBDIRECCIÓN, son claras y entendibles				

3 - CONDICIONES LABORALES

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Mi salario suele satisfacer mis necesidades básicas				
Mi lugar de trabajo maneja condiciones físicas adecuadas, favorables para mi salud como: higiene, buena iluminación, aire y oxigenación, etc.				
La empresa se preocupa por investigar y mitigar los riesgos de los puestos de trabajo				

4 - RECONOCIMIENTO

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Se han realizan dentro de la empresa programas de reconocimiento o refuerzo de la labor de los empleados				
Existe un programa de reconocimiento para los familiares de los empleados de la SUBDIRECCIÓN				
La SUBDIRECCIÓN, me felicita o reconoce cuando hago bien mi trabajo				
Mis jefes me reconocen y me felicitan cuando realizo bien mi trabajo				

5 - TRABAJO EN EQUIPO

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor				
Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo.				
Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros y para SUBDIRECCIÓN				

6 - SENTIDO DE PERTENENCIA

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Siento orgullo al ser parte de la familia de SUBDIRECCIÓN				
Existen dentro de SUBDIRECCIÓN , jornadas de aseo orden y limpieza por lo menos una vez al año				
Me gusta asumir nuevas responsabilidades en el trabajo, además de las que tengo				
Me intereso por todo lo que sucede en SUBDIRECCIÓN , y su futuro				
Me preocupo por cuidar, mantener aseado y ordenado las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la SUBDIRECCIÓN				

7 - RELACIONES INTERPERSONALES

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo				
Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan				
Existen actividades de integración familiar y reconocimiento de aptitudes o actitudes de nuestros familiares en SUBDIRECCIÓN				
Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo				
Al interior de SUBDIRECCIÓN. Todos nos conocemos y respetamos los unos a los otros				

8 - NIVEL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
La empresa nos brinda programas de capacitación pertinentes				
En SUBDIRECCIÓN se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación)				
Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo y a la empresa en general				
Considero que mi formación académica es muy adecuada para el cargo que desempeño				
En el último año he asistido a actividades de formación externa por cuenta de mi empresa				
Considero que la calidad de las actividades de capacitación son buenas				

9 - PROCESOS INTERNOS

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
Considero que el interés y el trato del área de atención al ciudadano es adecuada y en general buena				
SUBDIRECCIÓN me proporciona la atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mí nómina o realizar reclamos				
Considero que manejo y entiendo el funcionamiento de la página web de SUBDIRECCIÓN				
SUBDIRECCIÓN se ha preocupado por realizar una campaña informativa y motivadora para el uso de la página web				
SUBDIRECCIÓN se ha preocupado por vincularme en el proceso de certificación, explicándome por qué y las ganancias de la certificación				
Conozco los áreas certificadas de SUBDIRECCIÓN hasta la fecha, gracias a la información brindada por la empresa				
Siento que el proceso de certificación de SUBDIRECCIÓN , ha mejorado muchos aspectos, y generara un cambio real				
SUBDIRECCIÓN Me proporciona la atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mis afiliaciones.				
Considero que la atención que me brinda el área de talento humano a mis necesidades es adecuada				

10 – Comunicación

Actividad	Nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre	Actividad
Me comunican de forma clara los objetivos, funciones y tareas de mi trabajo					
Siento que se me brinda la confianza y el tiempo para expresar mis problemas laborales, personales y familiares					
En SUBDIRECCIÓN, las informaciones se comunican a todo el personal de manera eficiente y rápida.					

11 - ¿Tiene alguna sugerencia de mejora? Si es así, por favor dínos cual

12 - ¿Este año que capacitaciones te gustaría recibir y en que modalidades?

13 - ¿Qué tipo de estímulos le gustaría que contemplara el plan de incentivos de SUBDIRECCIÓN?