

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



**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION MUNICIPAL
PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE LOS DESECHOS SOLIDOS DE LA ALCALDIA DE
SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

FUNES IBARRA, FATIMA YERALDINE

LOPEZ MARTINEZ, HELMUN ALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ABRIL 2015

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOBO

SECRETARIA : DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ GUTIÉRREZ CONTRERAS

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. BRUNO JOSÉ ALAS CASTILLO

ABRIL 2015

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todopoderoso, por concederme y mantenerme con vida hasta el día de ahora y sobre todo que me dio la fortaleza para continuar cuando creía que ya no seguiría y a la virgen María por haberme iluminado mi camino permitiéndome adquirir los conocimientos necesarios para culminar mi carrera; a mi madre Julia Elena Ibarra (Q.D.D.G) por haber creído en mi y que fue mi apoyo incondicional siempre aunque ya no este corporalmente junto a mi pero lo ha estado espiritualmente; a mi único hermano Walter Funes por su apoyo, a mi tío Nicolás Ibarra que han estado pendiente y apoyándome en toda mi carrera universitaria a mis tias Melany de Herrera y Blanca Ibarra por su amor, a mi esposo por el apoyo incondicional y por toda la paciencia, a mis hijos que han sido mi motivación más grande y el motor de mi vida Fátima Nicole y Helmunth Yahir; a mis suegros por la confianza y los consejos que me han manifestado en mi vida personal, a mis jefes por concederme los permisos para asistir a mis clases y en especial a mi actual Jefe Roberto Artiga por creer en mí y apoyarme para apresurar la culminación de la carrera, a todos los que fueron mis maestros y que contribuyeron para mi formación profesional; a mi Asesor Lic. Bruno José Alas Castillo, por su tiempo, esmero y dedicación entregada, a mis amigos (a) especiales, a mis compañeros de trabajo que creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente y a todos los que fueron parte importante para coronar mi carrera universitaria.

Fátima Yeraldine Funes Ibarra

Agradezco a Dios todo poderoso por la vida, sabiduría y por guiarme en todo el proceso educativo; a mis padres, Marta Vilma López de Martínez y Alberto Martínez García, por el esfuerzo y sacrificio que han hecho y por el apoyo incondicional que me han brindado toda la vida, según lo escrito en proverbios 22:6 "Enseña al niño el camino que debe seguir y no se apartara de él mientras viva". A mis hermanos Sandra, Xiomara, Henry López, a mi esposa por sus consejos y a mis hijos, a mi Asesor Lic. Bruno José Alas Castillo, por su tiempo y dedicación, a mis amigos Nicolás Ibarra y Omar Cortez y todas las personas que contribuyeron en mi proceso académico.

Helmun Alberto López Martínez.

INDICE

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
A. Generalidades del municipio de San Salvador.....	1
Antecedentes.....	1
B. Generalidades de La Alcaldía de San Salvador.....	5
1. Antecedentes.....	5
2. Misión.....	6
3. Visión.....	6
4. Objetivos.....	6
5. Descripción de La Estructura Organizativa.....	8
a) Organigrama.....	8
b) Funciones Principales de la unidad organizativa.....	8
C. Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, Alcaldía de San Salvador.....	12
1. Antecedentes.....	12
2. Misión.....	12
3. Visión.....	12
4. Objetivos.....	13
5. Descripción de la Estructura Organizativa.....	14
a) Organigrama.....	14
b) Funciones Principales de la unidad organizativa.....	15
6. Servicios que Brinda.....	17

7.	Recursos Disponibles.....	19
D.	Marco Teórico de Referencia Clima Organizacional.....	22
1.	Antecedentes.....	22
2.	Definiciones.....	24
3.	Importancia.....	25
4.	Objetivos de Clima Organizacional.....	26
5.	Estrategias de Clima Organizacional.....	27
6.	Funciones del Clima Organizacional.....	28
7.	Características del Clima Organizacional.....	29
8.	Dimensiones del Clima Organizacional.....	30
a)	La organización.....	31
1)	Generalidades.....	31
2)	Conceptos.....	31
3)	Características.....	32
4)	Importancia.....	33
b)	Relaciones interpersonales.....	34
1)	Generalidades.....	34
2)	Concepto.....	34
3)	Características.....	35
4)	Importancia.....	35
c)	Satisfacción Laboral.....	36
1)	Generalidades.....	36
2)	Concepto.....	36
3)	Características.....	37

4)	Importancia.....	37
d)	Motivación.....	38
1)	Generalidades.....	38
2)	Conceptos.....	38
3)	Característica.....	39
4)	Importancia.....	40
e)	Comunicación.....	40
1)	Generalidades.....	40
2)	Conceptos.....	41
3)	Importancia.....	41
f)	Liderazgo.....	41
1)	Generalidades.....	41
2)	Conceptos.....	42
3)	Importancia.....	43
g)	Conflicto.....	44
1)	Generalidades.....	44
2)	Concepto.....	44
3)	Importancia.....	45
h)	Estructura.....	45
1)	Generalidades.....	45
2)	Concepto.....	46
3)	Importancia.....	46
9.	Diagnóstico del Clima Organizacional.....	47
1)	Contacto inicial.....	47

2)	Elaboración del Cuestionario.....	47
3)	Entrevistas a Informantes Calificados.....	48
4)	Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos.	48
5)	Elaboración y Presentación del Informe Final.....	48
CAPITULO II.....		49
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE LOS DESECHOS SOLIDOS, DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.		49
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.	OBJETIVOS.....	49
a.	Objetivo General.....	49
b.	Objetivos Específicos.....	49
B.	METODOS DE INVESTIGACION.....	50
1.	Análisis.....	50
2.	Síntesis.....	50
3.	Deducción.....	50
C.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	50
1.	Proceso.....	51
2.	Características.....	51
D.	ALCANCE DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA.....	51
1.	Descriptivo.....	51
2.	Explicativo.....	51
E.	DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	52
1.	Institucion Gubernamental.....	52

2.	Competencias.....	52
3.	Usuarios.....	52
4.	Universo.....	52
5.	Muestra.....	52
F.	TECNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....	55
1.	Entrevista.....	55
2.	Cuestionario.....	55
G.	TABULACION ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	55
H.	DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTOR.....	57
CAPITULO III.....		128
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....		128
A.	Objetivos del Programa.....	128
1.	General.....	128
2.	Específicos.....	128
B.	Justificación.....	129
C.	Políticas del Programa.....	129
D.	Manejo Funcional de los Factores que Integraran el Programa.....	129
E.	Plan de Evaluación del Clima Organizacional.....	138
F.	Objetivos del Plan de Evaluación de Clima Organización.....	138
G.	Justificación.....	139
H.	Políticas.....	139

I. Actividades del Plan de evaluación de Clima	
Organizacional.....	140
J. Recursos.....	146
BIBLIOGRAFIA.	147
ANEXO.	147

RESUMEN

La Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador, es una institución descentralizada y en lo económico depende del presupuesto asignado a la Alcaldía de San Salvador. Esta Dirección brinda servicios de limpieza tales como: Saneamiento ambiental en quebradas y ríos, limpieza de tragantes, circuitos de barrido, festivales de limpieza "cero basura", recolección de desechos sólidos; contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de San Salvador. El objetivo principal de esta investigación, es diseñar un **"PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE LOS DESECHOS SOLIDOS DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR"**, que contribuya a crear en la institución un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores. La primera parte de la investigación se orientó a recopilar información bibliográfica necesaria para la conformación del marco teórico, así como también información fundamental de la institución en estudio, utilizando para ello instrumentos como cuestionario, la entrevista y la observación directa. Para la preparación de esta investigación se contó con la colaboración de todo el personal de la Dirección de Desechos Sólidos. En general el diagnóstico reveló que se distinguen 6 evaluaciones claves tres de ellas superiores y 3 inferiores porcentualmente.

La más alta el liderazgo con 92%; las relaciones interpersonales con 86% y la comunicación con 77%; las primeras dos referidas al recurso humano en general y la última referida a la comunicación vertical entre Jefes y subordinados.

Los valores que deprimen el Clima Organizacional, en su punto más importante esta la satisfacción laboral con 53%, la motivación poco ejercida por las Jefaturas con 57% y el manejo de los conflictos con 57%. Entre las principales conclusiones, se pueden mencionar; que en las prestaciones existe un descontento con la compensación salarial, según el diagnóstico la comunicación no fluye de manera rápida esto genera retrasos y molestias en los empleados. Una recomendación relevante que se puede mencionar es la implementación de una propuesta de un método de evaluación del clima organizacional, que fortalezca el ambiente laboral y supere las debilidades encontradas, en el caso del factor satisfacción laboral deberán establecer políticas salariales equitativa, las cuales deben ser reforzadas con la evaluación del desempeño; en cuanto a la motivación se tienen que diseñar programas de capacitaciones y seminarios y en lo referente al conflicto se deberá elaborar un procedimiento para resolver conflictos laborales.

INTRODUCCION

La atención al clima laboral dentro de las organizaciones está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, se ha probado su existencia real y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión administrativa. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas. El presente trabajo de investigación está orientado a realizar un plan de desarrollo y propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la **Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador**, esta herramienta ayudará a identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado.

En el capítulo I, se presentan los aspectos generales de la Alcaldía de San Salvador y de la Dirección de Desechos Sólidos, antecedentes, misión, visión, objetivos, estrategias y estructura orgánica entre otros; Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional entre los que están sus conceptos, definiciones, Importancia, objetivos, estrategias, funciones, características y los factores que influyen en esta temática, como son: Organización, Relaciones

Interpersonales, Satisfacción Laboral, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Conflicto y Estructura.

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

El capítulo III, se presenta la propuesta de un Plan de Desarrollo del Clima Organizacional en la Dirección de Desechos Sólidos y un Plan de Evaluación del clima organizacional, el cual será aplicado a las necesidades de la Institución enfocado a evaluar el ambiente laboral de la institución. La elaboración de este Plan 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 por la Dirección de Desechos Sólidos.

Posteriormente se presenta los anexos y la bibliografía.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Generalidades del municipio de San Salvador.

Antecedentes.

En junio y julio de 1524 unos soldados de ultramar al mando de Don Pedro de Alvarado penetró en el corazón de la Ciudad de Cuscatlán, en cuyo centro ceremonial aquellos aventureros españoles hincaron enhiesto el Pendón de Castilla y la Santa Cruz. Pero fue en 1525 llegaron a estas proximidades -allí, donde hoy está Antiguo Cuscatlán, a orillas de un cráter de explosión llamado "Puerta de La Laguna" el capitán don Gonzalo de Alvarado y un pequeño contingente de soldados que no sobrepujaba las cincuenta unidades. Traían la orden, de su hermano Don Pedro, de fundar en estas latitudes una colonia de españoles con el título de villa y el nombre de San Salvador. Diego de Holguín era uno de los alcaldes ordinarios del nuevo burgo. La villa-campamento se estableció en el casco de Cuscatlán alrededor del 1° de abril de 1525, pero más sobre los lomos de las cabalgaduras que sobre el inestable suelo de estas comarcas. En 1528 el teniente de gobernador y de capitán general Don Jorge de Alvarado envió una segunda expedición fundadora

hacia "la provincia de guerra", que los españoles habían identificado como "la provincia de Cuscatlán". Al frente de ella figuraba su primo hermano el Capitán Diego de Alvarado y 72 soldados, quienes después de vagar por estas tierras y ante la imposibilidad de establecerse en la indómita Cuscatlán escogieron para asiento de la nueva urbe uno de los pajares menos aparentes: el valle de La Bermuda, a unos 8 Km. Al sur del fuerte núcleo indiano de Suchitoto.

Aquí se refundó la villa de San Salvador el 1° de abril de 1528 y asieron la vara edilicia los alcaldes ordinarios Antonio de Salazar y Juan de Aguilar; y ese mismo día, con los servicios eclesiásticos del cura Pedro Ximenez, todos juntos, unánimes y conformes dieron advocación a la iglesia y la dedicaron a la Santísima Trinidad, "pareciéndoles que con esto tenían inmediatamente a Dios por protector y amparo". Quince días tardaron en trazar calles y avenidas, la plaza, locales para iglesia y convento, y en demarcar solares y adjudicarlos a los correfundadores de la villa. En 1639 los españoles, principalmente las fuerzas comandadas por los encomenderos mariscal Pedro Núñez de Guzmán y Antonio Bermúdez, lograron, ¡por fin! Terminar con la férrea resistencia presentada por el cacique Atlacatl en las montañas y colonias de la Cadena Costera. A raíz del inevitable fin de la resistencia indígena, los vecinos de la villa de San Salvador se fueron trasladando

lenta, pacífica y progresivamente del valle de La Bermuda al Valle de Zalcuatitán, que bautizaron con el plástico nombre de "Valle de Las Hamacas"; y tales emigrantes se establecieron en las márgenes del río Acelhuate, en la hondonada comprendida entre las cuestas del Palo Verde y de La Vega, donde construyeron un próspero villorio al que nombraron "La Aldea".

"La Aldea" progresó rápidamente, mientras la villa se extinguía. En La Bermuda llovía con exceso, los rayos abundantes incendiaban las viviendas, el terreno era muy barroso, el paraje estaba al margen de las vías naturales de comunicación, y en la urbe ya sólo quedaban sus autoridades municipales y contados vecinos. En cambio, "La Aldea" estaba ubicada en tierras feraces aptas para la agricultura, cerca del mar y reunía otras condiciones indispensables a la formación de un gran centro de civilización europea. En 1545 las autoridades edilicias de la villa de San Salvador recibieron autorización de la Real Audiencia de los Confines, presidida por el Licenciado Alonso López de Cerrato, para mudar la colonia de La Bermuda al valle de Zalcuatitán o de las Hamacas. En 1546, mientras se edificaba afanosamente la tercera villa de San Salvador, los procuradores Alonso de Oliveros y Hernán Méndez de Sotomayor, en nombre y representación del Cabildo salvadoreño gestionaban en España, para dicha población, el título de ciudad.

La primera mención que existe acerca de este asentamiento es una carta del mismo Pedro de Alvarado en Guatemala el 6 de mayo de 1525 haciendo notar que no se podía celebrar un cabildo por la ausencia de Diego de Holguín quien había partido a tomar el puesto de Alcalde ordinario de la villa de San Salvador.

San Salvador es la capital de El Salvador y la cabecera del departamento. Como capital de la nación, alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia, Corte Cuentas y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República. Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador. Es también la sede del Arzobispado católico.

Geográficamente, San Salvador está ubicado en la zona central del país. Su elevación se encuentra entre 600 y 1000 metros sobre el nivel del mar, aunque la propia ciudad se encuentra a 650 msnm, tiene un clima cálido todo el año, siendo diciembre, enero y febrero los más frescos, demográficamente San Salvador es la ciudad más poblada del país con un estimado de 298.988 habitantes propios para el año 2012. La mayor parte de la población profesa el catolicismo, pero también hay una cantidad considerable de grupos evangélicos. En el ámbito económico La ciudad al ser la capital, cuenta con numerosos lugares de

producción de alimentos, bebidas, artesanías, materiales de construcción, industrias farmacéuticas y químicas. También negocios de mecánica automotriz y electrodomésticos. (Alcaldía de San Salvador, 2012-2015)¹

En San Salvador hay diversos monumentos y lugares de interés histórico, muchos de los cuales forman parte del Patrimonio cultural declarado de esta nación. Resalta el Monumento al Divino Salvador del Mundo, ubicado en la Plaza Salvador del Mundo, dedicado al Patrono de la ciudad y todo un símbolo nacional. Se Consideran monumentos nacionales: El Teatro Nacional, El Palacio Nacional y el Hospital Rosales, entre otros.

B. Generalidades de La Alcaldía de San Salvador.

1. Antecedentes.

En El Salvador, por disposiciones constitucionales, los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo. (Constitución, 1983).² Se rigen por un concejo formado por un alcalde (elegido por voto libre y directo cada tres años, con opción a ser reelegido), un síndico y dos o más regidores cuyo número varía en proporción a la población del

¹ Alcaldía de San Salvador. (10 de 01 de 2012-2015). PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR: <http://www.amss.gob.sv>

² Constitución. (1983). Constitución de la República de El Salvador

municipio. Las funciones y facultades de este gobierno están enmarcadas dentro de la normativa del Código Municipal.

La Alcaldía Municipal de San Salvador, forma parte del Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, integrada por catorce concejos municipales que conforman el área denominada Gran San Salvador.

2. Misión.

Ser un Gobierno Municipal rector del desarrollo local, comprometido con el bien común y la satisfacción de las necesidades de la ciudad, generando bienestar social, económico y cultural a sus habitantes, con funcionarios atentos y calificados ofreciendo servicios ágiles, oportunos y de calidad.³

3. Visión.

San Salvador una ciudad capital limpia, ordenada, segura, competitiva y moderna, con habitantes comprometidos y en pleno ejercicio de su ciudadanía.⁴

4. Objetivos.

a) Promover y mantener limpia la ciudad con un ambiente apropiado para vivir.

³ Alcaldía de San Salvador. (10 de 01 de 2012-2015). PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR:
<http://www.amss.gob.sv>

⁴ Idem. Nota 3

b) Modernizar San Salvador manteniendo su historia con espacios ordenados y convertirla en una Ciudad Capital competitiva.

c) Reducción de la violencia y construcción de capital social a través de la cercanía con la población de San Salvador.

d) Mejorar el entorno de las comunidades y barrios de la capital y propiciar la convivencia ciudadana.

e) Facilitar la inversión y la actividad económica, social y cultural para contribuir a elevar la calidad de vida de los capitalinos.

f) Rescate de valores deportivos y esparcimiento de la familia capitalina.

g) Promover y fomentar el arte y la cultura a través del rescate de valores morales, cívicos y culturales que faciliten la convivencia ciudadana y nos identifiquen como los sectores del quehacer artístico del municipio de San Salvador.

h) Promover y contribuir a la prevención y promoción de la salud de la población necesitada de las comunidades del Municipio de San Salvador.

i) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, la niñez y la familia del municipio de San Salvador a través del fomento de la convivencia ciudadana, la seguridad y el trabajo.

j) Brindar una respuesta inmediata a la población en situaciones de emergencia vulnerabilidad.⁵

5. Descripción de La Estructura Organizativa.

Sin duda alguna cuando se habla de la estructura organizativa, se refiere a la forma en que la organización realiza sus funciones es decir, la forma en que los puestos se dividen, agrupan o se coordinan formalmente en áreas funcionales.

A la vez una estructura organizativa representa las unidades de mando y los diversos departamentos.

a) Organigrama.

⁵ Idem. Nota 3 y 4

b) Funciones Principales de la unidad organizativa.

1) Concejo municipal:

Es la máxima autoridad dentro de la organización y tiene como objetivo principal ejercer el gobierno municipal con carácter deliberante y normativo en la conducción de la administración pública municipal; su mayor responsabilidad es velar por el cumplimiento de sus principales funciones legalmente establecidas en el artículo 30 del código municipal.

Funciones Principales:

✓ Nombrar al tesorero, gerente, directores, o jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el alcalde.

✓ Aprobar los planes de desarrollo local.

✓ Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales.

2) Alcalde:

Ejerce las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Consejo.

Funciones Principales:

✓ El alcalde representa legal y administrativamente al municipio. Es el titular del gobierno y administración municipal.

✓ Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general.

✓ Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el consejo.

3) Dirección General de Desarrollo Municipal:

Unidad orgánica encargada de coordinar y dirigir el desarrollo local de municipio de San Salvador.

Funciones Principales:

✓ Colaborar con el señor alcalde y el consejo municipal en el análisis previo a la toma de decisiones que conciernen al desarrollo local del municipio.

✓ Orienta el desarrollo de programas de beneficio social en el municipio, priorizando sectores como niñez, adolescencia, juventud y mujeres.

✓ Formular y dar seguimiento a los planes operativos anuales.

4) Dirección General de Administración y Finanzas.

Unidad encargada de cumplir las políticas generales que en materia de administración y gestión interna de la alcaldía municipal determine el consejo.

Funciones Principales:

✓ Proponer al consejo municipal, alcalde, aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos institucionales.

✓ Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.

✓ Disponer la implementación de medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.

5) Marco legal.

La Alcaldía de San Salvador es una institución de derecho público con base legal fundamentada la Constitución de la República de El Salvador.

Art. 202.- Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por consejos formados de un alcalde, un sindico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros del consejo municipal deberán ser mayor de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos cada tres años.

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

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

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios.

Los consejos municipales administraran el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

OTRAS LEYES POR LAS QUE SE RIGE LA MUNICIPALIDAD

Código Municipal con Prontuario y Ley Marco para la Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas.

Ley y Reglamento de Mercados de la Ciudad de San Salvador.

Ley de la Corte de Cuentas de La República.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública.

C. Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, Alcaldía de San Salvador.

1. Antecedentes.

El 10 de noviembre de 2007, se faculta a la municipalidad para crear la entidad descentralizada con el nombre de:

"Dirección Municipal de Limpieza de San Salvador Ciudad Limpia" nombre que posteriormente se modifico a **"Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable de Desechos Sólidos"** iniciando formalmente sus operaciones administrativas y operativas el 1 de julio de 2008.

2. Misión.

Somos una Institución Municipal descentralizada que brinda servicios de calidad para la limpieza de la capital, aplicando un sistema de gestión sustentable de los desechos sólidos con participación ciudadana, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida en San Salvador.⁶

3. Visión.

Ser una Institución líder en la gestión participativa y sustentable de los desechos sólidos, con fundamentación

⁶ Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Memoria de Labores.

técnica y científica. Reconocida por su compromiso con el medio ambiente y por brindar servicios de limpieza con calidad a la población de San Salvador.⁷

4. Objetivos.

a) Brindar y facilitar un servicio de limpieza integral ágil y oportuna en el municipio del gran San Salvador.

b) Garantizar oportunamente las rutas establecidas de la recolección de los desechos sólidos domiciliarios y ejes, centros de acopios, mercados, comercio, saneamiento y el Servicio Especial de Limpieza Urgente (SELUR).

c) Brindar un barrido eficiente de los circuitos en los diferentes distritos, manteniendo la limpieza e higiene en la ciudad.

d) Desarrollar actividades de reducción y eliminación de vectores de interés sanitario.

e) Mantener la operatividad eficiente en el trasbordo y transferencia de desechos sólidos.

⁷ Idem. Nota 6

f) Elaboración de planes de estudios y controles en los procesos operativos que contribuyen al mejoramiento de la gestión de la limpieza integral del municipio de San Salvador.

g) Realizar una supervisión eficaz y eficiente del sistema integral de limpieza del Municipio de San Salvador.

h) Realizar monitoreos e inspecciones a las diferentes empresas, mediante el pesaje de los desechos sólidos generados por cada entidad, garantizando y actualizando los pesos para la facturación respectiva.⁸

5. Descripción de la Estructura Organizativa.

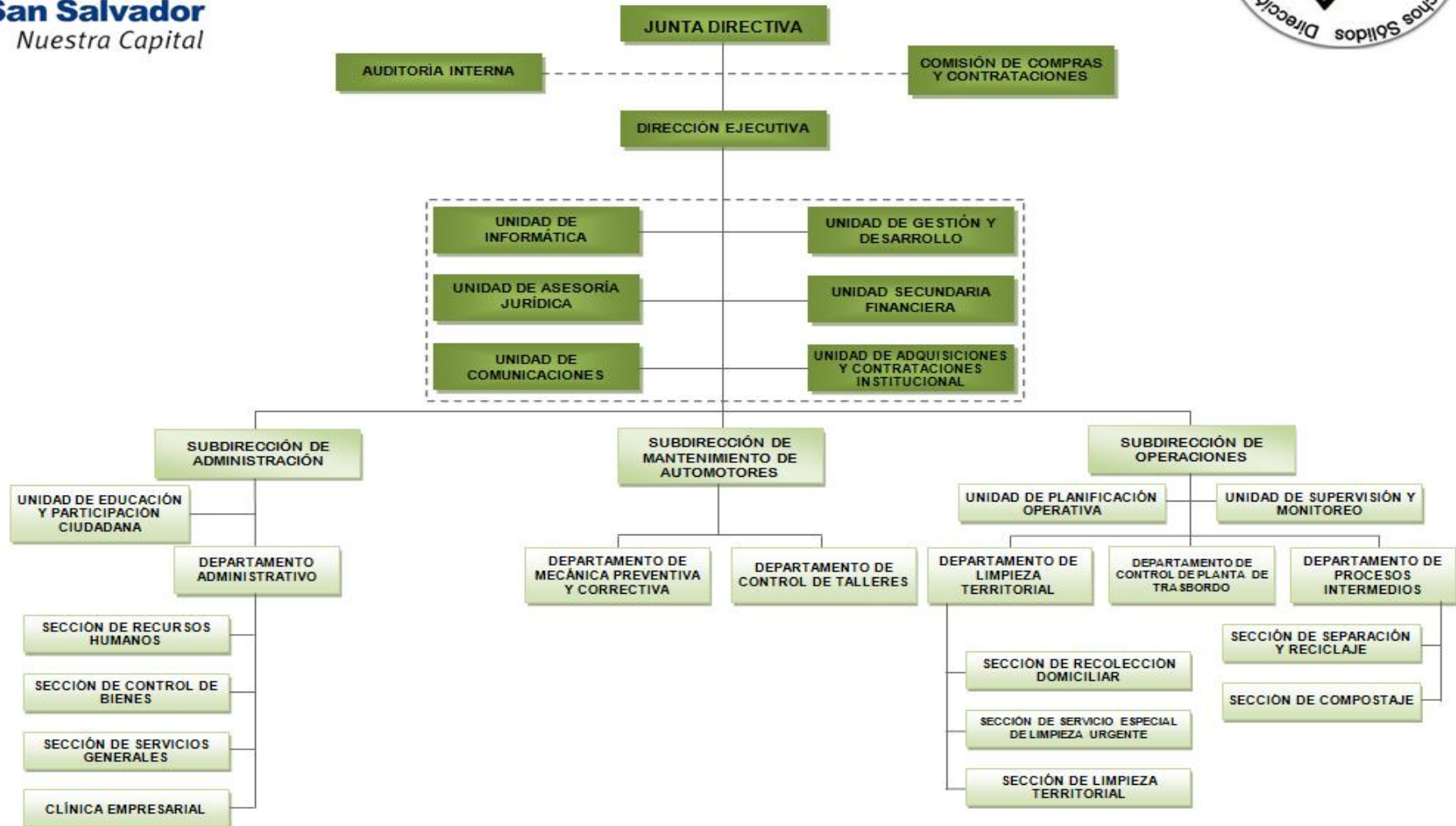
a) Organigrama.

⁸ Idem. Nota 6 y 7



San Salvador
Nuestra Capital

DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



b) Funciones Principales de la unidad organizativa.

1) Subdirección de Operaciones.

Principales Funciones:

(a) Elaboración del plan operativo anual (POA) y crear los parámetros de medición para garantizar el cumplimiento.

(b) Elaboración del presupuesto anual y garantizar la optima asignación de los recursos humanos y materiales.

(c) Coordinar a las dependencias de la subdirección hacia la consecución de mejores servicios a través del aprovechamiento de las posibles sinergias y economías de escala que puedan existir y la coordinación de los trabajos de todas las dependencias.⁹

2) Departamento de Limpieza Territorial.

Principales Funciones:

(a) Ejecutar las labores de limpieza.

(b) Coordinar con los distritos y ejecutar labor de limpieza de acuerdo al plan de trabajo

⁹ Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Plan de Trabajo Anual

elaborado. El equipo de este departamento deberá atender además, las emergencias que surjan de imprevisto.

(c) Coordinar con las diferentes delegaciones distritales para la ejecución de actividades relacionadas con el aseo de la ciudad, así como la ejecución de actividades especiales como campañas de limpieza voluminosos, fumigaciones y abatización.

(d) Atención de denuncias, recepción, atención y solución de denuncias que surjan por parte de los usuarios del sistema de servicio de aseo.

3) Departamento de Control de Planta de Traspordo.

Principales Funciones:

(a) **Control:** Establecer los mecanismos de control que permitan observar el buen funcionamiento de las plantas de trasbordos, así como el registro del ingreso de los equipos como camiones, góndolas y vehículos privados.

(b) **Control de Documentación:** Establecer los procesos necesarios para el control de documentos que pueda

estar a disposición de la subdirección y de cualquier unidad autorizada por la dirección.¹⁰

(c) Elaboración de informes o reportes establecidos o los que solicite la subdirección.

6. Servicios que Brinda.

La gestión del Gobierno Municipal se fundamenta en tres ejes: LIMPIEZA, ORDEN Y SEGURIDAD. La Dirección Municipal tiene como prioridad velar por el cumplimiento del eje de LIMPIEZA. De acuerdo al artículo 8 de los estatutos de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de los Desechos Sólidos son obligaciones de esta Dirección:

- a) Conducir la administración del "Sistema Único".
- b) Garantizar la visión estratégica de la gestión sustentable de desechos sólidos.
- c) Garantizar el marco jurídico adecuado para la administración del Sistema Único.
- d) Reglamentar la venta y cobro de servicios solicitados por la empresa privada, instituciones gubernamentales y otros.
- e) Promover la investigación relativa al manejo sustentable de los desechos sólidos.

¹⁰ Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Plan de Trabajo Anual.

f) Garantizar la incorporación de la educación, participación social y comunicación a la ciudadanía como parte integral del "Sistema Único".

g) Garantizar la Gestión y desarrollo del "Sistema Único".

La Dirección Municipal brinda los servicios a cada uno de los Distritos para asegurar una ciudad limpia y ordenada. Entre ellos tenemos:



7. Recursos Disponibles.

La Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, se constituye como una entidad descentralizada con carácter autónomo, los recursos disponibles con los que cuenta son:

a) Humanos.

1,201 personal masculino y 166 mujeres empleadas haciendo un total de 1,367 empleados.

CANTIDAD	GRUPO OCUPACIONAL	FUNCIONES
4	GERENCIAL	•Garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Gestión Municipal.
		•Monitorea el cumplimiento de los planes operativos de las Subdirecciones y unidades de la Dirección Municipal.
		•Supervisar la implementación del Sistema Gestión Integral de Desechos Sólidos.
29	JEFATURAS	•Planificar, coordinar y controlar las actividades del departamento relacionadas y asegura que los procedimientos de ejecución según planes operativos y metas esperadas sean desarrollados con eficiencia y eficacia.
86	PROFESIONALES Y TECNICOS Y	•Realiza labores de tipo técnico y administrativos especializadas y complejas.
	PERSONAL ADMINISTRATIVO	•Realiza labores administrativas de apoyo a los servidores generales de la institución.

1,248	OPERATIVO	•Realizar funciones de acuerdo al área en el que se encuentra asignado, sus actividades generalmente requiere de esfuerzo físico y en condiciones ambientales especiales.
TOTAL DE EMPLEADOS		1,367

El personal se encuentra clasificado de la siguiente manera:



1) **Motorista de compactador:** Quien realiza la recolección de los residuos domiciliarios y posteriormente los descarga en Planta de Traspordo Aragón en base a un circuito de recolección asignado.

2) **Sistema Especial de Limpieza Urgente (S.E.L.U.R.):** Encargado de la recolección se los desechos de

balancines, barrido manual y mecanizado en ejes preferenciales, paso a desniveles y redondeles.

3) Coordinador de limpieza: Su función es supervisar la limpieza de recolección domiciliar, hacer la programación de limpieza de tragantes y quebradas, elaborar planes de chapoda, fumigación y abatización, coordinar apoyo a festivales de limpieza, elaborar planes de saneamiento, entre otros.

4) Tripulante: Su función es acompañar al camión recolector para recoger residuos domiciliarios en cada circuito de recolección domiciliar

5) Barrendero: Encargado de limpieza de cunetas y aceras, recolectar la basura en el depósito asignado para posteriormente depositarlo en el camión compactador.

6) Peón de saneamiento: Entre sus responsabilidades están limpiar tragantes de aguas lluvias, desobstrucción de tuberías, chapoda de predios, limpieza de quebradas, fumigación de viviendas.¹¹

¹¹ Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Plan de Trabajo Anual.

b) Materiales.

- 1) Mobiliario y equipo de oficina
- 2) Vehículos para transporte
- 3) Papelería y útiles
- 4) Asignación de edificios.

c) Financieros

La Alcaldía Municipal de San Salvador tiene asignado un presupuesto de \$ 96,879,960.29 dólares del cual el 13.92% (\$13,488,042.04) es proporcionado a la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.¹²

D. Marco Teórico de Referencia Clima Organizacional.

1. Antecedentes.

Aunque los administradores profesionales entienden desde hace mucho la importancia de las habilidades del trato al personal para ser buenos en su trabajo. Hasta finales de 1980, los programas se centraban en aspectos técnicos de la administración y en los curso de economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas. Los estudios del comportamiento humano y capacidades de trato con las personas recibían una atención mínima en relación con aspectos técnicos de la administración. Sin embargo en los últimos 30 años, las

¹² Alcaldía de San Salvador. (2013). PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR

facultades de la administración se han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficiencia de un administrador.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional ayuda a detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Se refiere al ambiente laboral en el que se desenvuelven cada una de las personas que trabajan dentro de una determinada institución, lo que quiere decir que cada organización tiene su propio clima; cada individuo responde de manera distinta a cada una de las situaciones que se dan dentro de la empresa, creando características especiales del clima.

No se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la institución y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta; es decir, por la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las características propias de las personas, la naturaleza de la institución y el ciclo de vida de la misma, entre otros.

2. Definiciones.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida por los miembros de la organización, e influye en su comportamiento. Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999)¹³

Es el conjunto de características permanentes de una organización, que la distingue de otra, e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (Gary, 1996)¹⁴

Clima Organizacional, se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él. (Porter, 1975)¹⁵

Es la percepción que tienen los individuos y que los ayuda a que se organicen e interpreten sus impresiones

¹³ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL

¹⁴ Gary, D. (1996). *Administración de Personal, 5a. Edición*. 5a Edición

¹⁵ Porter, L. y. (1975). *Proceso Organizativo y la Organización*. Mc Graw Hill.

sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. (Robbins, 2004)¹⁶

Entonces podemos decir que el Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados; así como también el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta.

3. Importancia.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

La importancia de un buen Clima Organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que

¹⁶ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 10a. Edición

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.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que va ligado con la motivación del personal y otras dimensiones que se consideren relevantes para la organización.

La importancia de disponer de un programa de administración del clima organizacional radica en que está estrechamente ligado con la forma de pensar de las personas, haciendo que el ambiente laboral en el que se desarrollan las tareas sea favorable; por lo tanto a las instituciones les conviene que los empleados se sientan bien emocionalmente y físicamente, de ello dependerá que su organización se diferencie de otras.

4. Objetivos de Clima Organizacional.

Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.

Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.

Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

Determinar y analizar el estado de insatisfacción laboral de los trabajadores para posteriormente proponer un programa de mejoramiento.

5. Estrategias de Clima Organizacional.

Muchas organizaciones recurren al uso de estrategias de clima organizacional para lograr una buena administración del mismo, a continuación se detallan algunas:

a) Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo estable.

b) Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales. De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.

c) Entender la empresa como un todo. No deben efectuar cambios, y si los hubiera, se pueden hacer de manera

aislada para generar un cambio de cultura en toda la organización.

d) Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.

6. Funciones del Clima Organizacional.

Entre algunas funciones del clima organizacional se pueden mencionar:

a) **Desvinculación.** Se logra que los empleados que "no están vinculados" con la tarea, se comprometan.

b) **Obstaculización.** Faculta a los empleados que tienen el sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.

c) **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus subordinados.

d) **Énfasis en la producción.** Describe al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es sensible a la retroalimentación.

e) **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

f) **Estructura.** Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen, en cuanto a reglas, reglamentos y procedimientos dentro de la organización.

7. Características del Clima Organizacional.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. El clima organizacional se caracteriza según (Rodríguez, 2001)¹⁷por:

a) El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

b) Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

c) El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

d) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus compromisos y actitudes.

e) Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

f) Problemas en la organización como rotación y

¹⁷ Rodríguez, D. (2001). *Diagnostico del Clima Organizacional, 3a Edición, Cap. 9.* Alfaomega.

ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

8. Factores del Clima Organizacional.

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el sentir y pensar de los colaboradores de cualquier empresa sobre su trabajo, relaciones interpersonales, jefes, políticas y objetivos de la entidad; con la finalidad de evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Los estudios de clima organizacional de acuerdo a los autores mencionados anteriormente están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

Las dimensiones o factores a evaluar pueden variar de una organización a otra debido a que pueden presentar diferentes necesidades, para el presente trabajo de investigación se

analizaran ocho dimensiones que se consideran relevantes para incrementar la eficiencia operativa, son las siguientes:

a) La organización.

1) Generalidades.

La organización nace de la necesidad humana de cooperar, en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura organizativa de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. (Whirich, 1994)¹⁸

2) Conceptos.

La organización es "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (Ponce, 1992)¹⁹

¹⁸Whirich, H. K. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. México, 10a Edición: MC Graw

¹⁹Ponce, A. R. (1992). *Administración de Empresas, 2a. Parte, pag. 212*. México: Limusa

"Es un patrón de muchas relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes." (Stoner)²⁰

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formados por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella." (Chiavenato, 1999)²¹

3) Características.

(a) TRASCENDENTES EN EL TIEMPO.

Las organizaciones tienen posibilidades de ser más longevas que sus creadores. Las organizaciones se constituyen para perdurar en el tiempo.

(b) SON SISTEMAS SOCIALES:

Dentro de cada organización las personas asumen distintos roles según la actividad que deban desempeñar: empleados administrativos, vendedores, operarios, peones, personal de servicios, etc.

(c) EFECTO MULTIPLICADOR.

Al dividirse la tarea entre varios, el resultado no será igual a la suma de esfuerzos individuales, sino mucho mayor, lo que se conoce con el nombre de efecto

²⁰ Stoner, J. (s.f.). *Administración*, 6a. Edición, pag. 344. Estados Unidos: Prentice Hall

²¹ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL

multiplicador, como consecuencia de la "división del trabajo", se habrá logrado un mejor rendimiento.

(d) SE PERSONIFICAN:

Las organizaciones son consideradas legalmente como personas jurídicas capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones. Todas las características detalladas anteriormente buscan llegar a este último carácter básico y fundamental.

(e) EFICIENCIA:

En un mundo competitivo como el actual, las organizaciones deben buscar la mayor eficiencia en sus operaciones. Una organización con procesos erróneos trae como consecuencia mayores costos operativos y un entorpecimiento de las labores, lo que evidentemente atenta contra su eficiencia.

4) Importancia.

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; estas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar

objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual. (Chiavenato, 1999)

b) Relaciones interpersonales.

1) Generalidades.

Las relaciones interpersonales, son una necesidad de los seres humanos, que permite alcanzar el éxito, subsistir y seguir desarrollándose. La cultura, las civilizaciones, el desarrollo del conocimiento y el desarrollo tecnológico, no serían posible si el hombre no viviera en grupos. Los mayores logros de la especie humana, son la cultura y la inteligencia.

2) Concepto.

Son las que se crean entre los individuos para mantener relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. (logspot.com)²²

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

²² <http://lasrelacioneshumanasenlaorganizacion.blogspot.com>

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella.

3) Características.

Las relaciones humanas son una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los jefes interactúan con sus colaboradores. Cuando la administración del personal, estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos buenas relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son deficientes.

Las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización, el éxito o el fracaso de un proyecto y el comportamiento brillante o mediocre de los empleados.

4) Importancia.

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo,

expresar a otros nuestras necesidades, compartir nuestras experiencias, etc.

Todas las personas necesitamos sentir un entorno socialmente estimulante, en todos los ámbitos, de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.) favorece un clima de relación óptimo que permite a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento Laboral.

c) Satisfacción Laboral.

1) Generalidades.

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Ayuda a los directivos de la empresa a saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

2) Concepto.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada

en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Actitud general del individuo hacia su trabajo (Robbins, 2004)²³.

Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

3) Características.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

4) Importancia.

La importancia por la satisfacción en el trabajo es porque está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, esto se relaciona con la calidad

²³ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 10a. Edición

de vida en general y también porque un empleado satisfecho presenta más conductas a favor de la organización que uno menos satisfecho.

d) Motivación.

1) Generalidades.

La motivación se refiere a los impulsos que hacen alterar o mantener el curso de la vida, buscando la supervivencia, el desarrollo, la reproducción, el ascenso social o cambios en aspectos más finos de la relación, con la naturaleza y con las otras personas. Se refieren a sensaciones internas de los individuos, generalmente relacionadas con eventos fisiológicos que responden a los sucesos de la vida y a la obtención de metas.

2) Conceptos.

La Motivación es una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen. (Stoner)²⁴

Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. (Chiavenato, 1999)²⁵

24 Stoner, J. (s.f.). Administración, 6a. Edición, pag. 344. Estados Unidos: Prentice Hall.

25 Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL

Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Los tres elementos fundamentales en definición anterior son intensidad, dirección y persistencia. (Robbins, 2004)²⁶

La intensidad: consiste en cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una **dirección** que beneficie a la organización. Tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último la motivación tiene una vertiente de **persistencia**, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

3) **Característica.**

Entre las principales características de la motivación se encuentran las siguientes las cuales pueden ser fácilmente puntualizadas:

- Mientras mayor es el deseo o la necesidad se incrementará en gran medida la motivación.

²⁶ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10a. Edición

- La motivación supera a las razones.

- Tanto la conducta como el comportamiento de los individuos, son elementos que influyen directamente sobre la motivación y el grado de la misma en el individuo.

- La motivación impulsa el desarrollo de las nuevas soluciones y del ingenio.

- Por medio de la motivación se logra establecer nuevos esquemas de interacción entre los individuos.

4) Importancia.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados, incrementándose la productividad de la empresa.

e) Comunicación.

1) Generalidades.

La comunicación tiene gran relevancia dentro de la organización, puesto que si no existiera, ésta no funcionaría. Pero también es importante considerar que debe ser lo más adecuada posible, porque de ésta dependerá el éxito que

tenga una persona o una institución al momento de dar a conocer un mensaje.

2) Conceptos.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda. (Whirich, 1994)²⁷

La buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, por ende debe de abarcar la transferencia y comprensión de significados. (Robbins, 2004)²⁸

3) Importancia.

Gracias a la comunicación en una organización el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. Además se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

f) Liderazgo.

1) Generalidades.

²⁷ Whirich, H. K. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. México, 10a Edición: MC Graw

²⁸ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 10a. Edición

El liderazgo es una parte importante de la administración, los gerentes deben planear y organizarse; es el factor que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano.

2) Conceptos.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 1999)²⁹

“Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”. (Stoner)³⁰

“Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. (Robbins, 2004)³¹

La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formal asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus

²⁹ Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL

³⁰ Stoner, J. (s.f.). Administración, 6a. Edición, pag. 344. Estados Unidos: Prentice Hall

³¹ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10a. Edición

gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal de la organización, (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

3) **Importancia.**

El liderazgo dentro de las organizaciones es importante debido a lo siguiente:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la causa de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

g) Conflicto.

1) Generalidades.

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Los conflictos pueden ser un problema grave en una organización. Pueden crear unas condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos.

2) Concepto.

Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o a afectar algo que le interesa. (Robbins, 2004)³² Esta definición se refiere al punto en que cualquier actividad continua "rebasa la línea" y se convierte en un conflicto entre las dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencia en la interpretación de los hechos, desacuerdo sobre las expectativas de comportamiento, etc.

³² Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 10a. Edición

3) Importancia.

Las grandes organizaciones han descubierto que los conflictos propician áreas de oportunidad que pueden ser canalizadas de manera positiva, y vincularse en todos los grupos multidisciplinarios.

Al solucionar los conflictos positivamente, podemos percatarnos que despertamos la creatividad en los colaboradores de manera que participan activamente, haciéndolos sentir parte medular de las responsabilidades que implican formar parte de la compañía.

h) Estructura.

1) Generalidades.

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la

organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

2) Concepto.

La estructura de una organización se refiere a la manera como se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales. Hay seis elementos fundamentales que se tienen que considerar cuando se está diseñando la organización de una empresa. Especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (Robbins, 2004)³³

3) Importancia.

Es importante porque determina con exactitud: la calidad y cantidad de recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la organización, la infraestructura física e instalaciones (eléctricas, telecomunicaciones, sanitarias y otros) requeridas: los tipos, cantidad y calidad de mobiliarios, maquinas, equipos, materiales, útiles de oficina, etc. Los recursos financieros y otros, necesarios para lograr los objetivos previstos.

³³ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10a. Edición

9. Diagnóstico del Clima Organizacional.

El diagnóstico del clima organizacional, se refiere a la evaluación de la situación actual de la institución de modo que permita determinar las posibles causas que afectan el desarrollo eficiente de las actividades. Es un instrumento que identifica las fortalezas, áreas de prevención y debilidades en relación a: Desarrollo educativo, desarrollo social, buen gobierno, ascensos y ambiente, y condiciones de trabajo. Se elabora mediante las respuestas y comentarios de los empleados de la institución. Por tanto una metodología para diagnosticar el clima organizacional está conformada por las siguientes etapas.

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, memoria de labores, planes y revistas internas.

2) 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.

3) 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.

4) Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos.

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

5) 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.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE LOS DESECHOS SOLIDOS, DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVOS.

a. Objetivo General.

Elaborar un diagnóstico que posibilite evaluar el clima organizacional de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, de la Alcaldía de San Salvador.

b. Objetivos Específicos.

1) Obtener información acerca del clima organizacional que existe en la Dirección de Desechos Sólidos, para elaborar un diagnóstico de la situación actual.

2) Evaluar el ambiente laboral y su incidencia en la eficiencia, eficacia y productividad de los empleados; así como las actitudes, valores habilidades y destrezas que los mismos poseen dentro de la institución.

3) Identificar los distintos elementos que forman parte del clima organizacional para dar a conocer las fortalezas y debilidades que posee la institución.

B. METODOS DE INVESTIGACION.

1. ANÁLISIS.

El método de análisis facilita la determinación de los elementos que están incidiendo en el Clima Organizacional de la entidad objeto de estudio, partiendo de la información genérica que se descompuso en partes para estudiarlas en forma individual.

2. SÍNTESIS.

Por medio de la síntesis, se logrará tener una visión global de los elementos que inciden en el Clima Organizacional, del objeto de estudio para llegar a lo concreto o fundamental al integrar sus partes.

3. DEDUCCIÓN.

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

C. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.

La investigación está orientada a utilizar un enfoque cuantitativo, porque se usa la recolección de datos por medio de un cuestionario dirigido a Empleados Operativos y Administrativos que forman parte de la población de estudio de

la Dirección Municipal de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador.

1. PROCESO.

Recolección de datos directamente de los sujetos de estudios (empleados Operativos y Administrativos).

2. CARACTERISTICAS.

La investigación está orientada en la descripción y explicación de los elementos de estudios dirigida hacia datos medibles.

D. ALCANCE DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA.

1. DESCRIPTIVO.

El tipo de investigación a utilizar es el **descriptivo**, porque identifica y conoce las costumbres y actitudes predominantes para el desempeño laboral en relación a los factores que inciden en el Clima organizacional.

Según la profundidad la investigación es descriptiva, trata de conocer el fenómeno sin importar sus causas.

2. EXPLICATIVO.

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Por el propósito o finalidad de la investigación es de carácter aplicada debido que se hará uso de

fuentes teóricas que se consideren de gran importancia para el desarrollo del estudio.

E. DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA.

1. INSTITUCION GUBERNAMENTAL.

"DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE DESECHOS SOLIDOS, DE LA ALCALDÍA DE SAN SALVADOR"

2. COMPETENCIAS.

Recolección de desechos sólidos en área de San Salvador, saneamiento ambiental en quebradas y ríos, limpieza de tragantes, etc. todo esto para contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de San Salvador.

3. USUARIOS.

Brindar un servicio eficiente en la recolección de desechos sólidos que satisfaga las necesidades de los habitantes de San Salvador.

4. UNIVERSO.

El recurso humano que constituye la Dirección de Desechos Sólidos, unidad autónoma en la que se desarrollará la presente investigación está conformo por 1,367 empleados.

5. MUESTRA.

La muestra se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, siendo

representativa de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra se hace uso del método estadístico para muestra poblaciones finitas:

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

El universo de la población en estudio es de 1367 empleados.

Para fijar el tamaño de la muestra adecuado en la investigación, es preciso primero determinar el porcentaje de error que se está dispuesto a admitirse el cual es del 7%, este error indica el porcentaje de incertidumbre es decir el riesgo que se corre al momento de encuestar que se presenten dificultades para obtener la información y la sustituye por la mas fácil o la que está a su alcance, que no siempre es la más confiable, otros factores que pueden influir son las distorsiones por faltas de respuestas, o respuestas inadecuadas, distorsiones del encuestador causadas por prejuicios, ello significa que existe un 93%, de probabilidades de que el conjunto maestral represente adecuadamente al universo del cual se ha extraído.

El grupo ocupacional realizan funciones generalmente que requieren de gran esfuerzo físico y en condiciones

ambientales especiales, el nivel de educación es básico para el desempeño de sus actividades por lo que se considera un sesgo de la información a obtener del 93% del nivel de confianza a partir de la de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza o seguridad de acierto, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

Entonces hay que considerar la proporción correspondiente, que es 0.93. Lo que se buscaría en seguida es el valor Z para la variable aleatoria z tal que el área simétrica bajo la curva normal desde -Z hasta Z sea igual a 0.93, es decir, $P(-Z < z < Z) = 0.93$, Esto nos resultado $P(-1.81 < z < 1.81) = 0.93$.

CALCULO DE LA MUESTRA DE EMPLEADOS OPERATIVOS

$$n = \frac{(1.81)^2 * 0.50 * 0.50 * 1367}{(1367-1) * (0.07)^2 + (1.81)^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 151 Empleados.

F. TECNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.

1. ENTREVISTA.

Es una serie de preguntas que se hacen a una sola persona y que casi siempre están relacionadas a un hecho o un acontecimiento, las respuestas son formuladas verbalmente y se necesita del entrevistador.

2. CUESTIONARIO.

Se entiende por cuestionario el conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre hechos y aspectos que interesan en una investigación, para su contestación por la población general o una muestra a la que se extiende el estudio emprendido. Las respuestas son formuladas por escrito y no requieren de la presencia del investigador el encuestado lo llena por sí mismo.

Este instrumento se diseñó sobre la base de preguntas cerradas y de opción múltiple, que fue dirigido a 151 Empleados de la Dirección de Desechos Sólidos, con el objetivo de conocer la opinión que tienen ellos acerca del Clima Organizacional existente.

G. TABULACION ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

Para tabular la información recolectada en los 151 cuestionarios sobre el clima organizacional de Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos,

Alcaldía de San Salvador, se construyó una escala ordinal básica para identificar las diferentes alternativas de respuesta traducidas a números sumando el número de veces que aparece un determinado valor en estudio de cada cuestionario que consta de 48 preguntas divididas en los ocho factores: Organización, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, motivación, comunicación, liderazgo, conflicto y estructura, utilizamos la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa para expresar en tanto por ciento. Para el análisis de cada pregunta se hace uso del método incidente crítico resultado negativo (NO, NO SIEMPRE) resultado positivo (CASI SIEMPRE, SI). En consecuencia el método a utilizar para el análisis no se preocupa por las características normales (ALGUNAS VECES).

El resultado obtenido de cada pregunta servirá de base para analizar e interpretar la información y poder fundamentar el diagnóstico actual del clima organizacional en la Dirección Municipal de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador.

H. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTOR.

FACTOR 1 ORGANIZACIÓN.

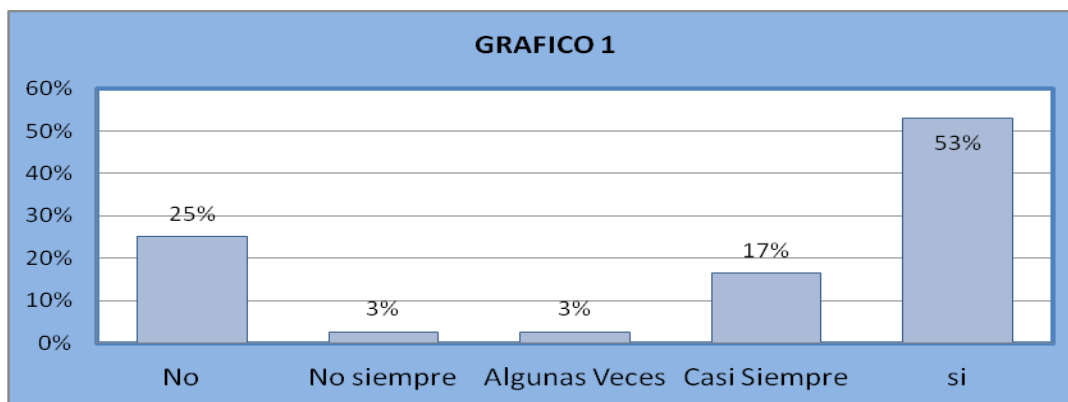
Pregunta 1: Conoce la misión de la Institución.

TABLA 1: CONOCIMIENTO DE LA MISION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	38	0.2517	25%
No siempre	4	0.0265	3%
Algunas Veces	4	0.0265	3%
Casi Siempre	25	0.1656	17%
si	80	0.5298	53%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRÁFICO 1: CONOCIMIENTO DE LA MISION



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: De una muestra de 151 sujetos encuestados, se encontró que el 53% si conoce la misión de la institución lo que se pretende hacer y para quien lo van hacer, el propósito de la organización; seguido de un 25% que desconoce la misión.

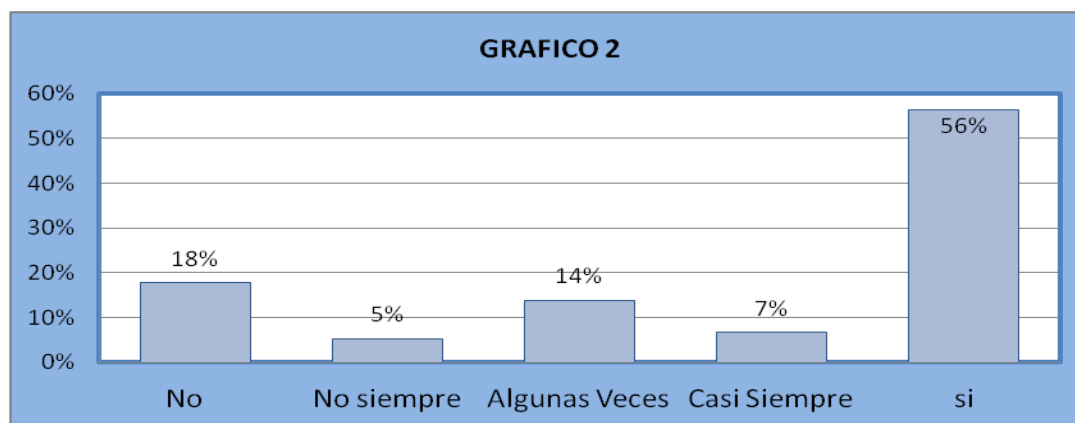
Pregunta 2: Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que se ha planteado la Institución.

TABLA 2: CONOCIMIENTO Y PROYECCION DE LA VISION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	27	0.1788	18%
No siempre	8	0.0530	5%
Algunas Veces	21	0.1391	14%
Casi Siempre	10	0.0662	7%
si	85	0.5629	56%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRÁFICO 2: CONOCIMIENTO Y PROYECCION DE LA VISION.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados muestran que el 56% si tienen conocimiento y se proyecta para cumplir con la visión de la Institución; mientras un 18% no tiene conocimiento.

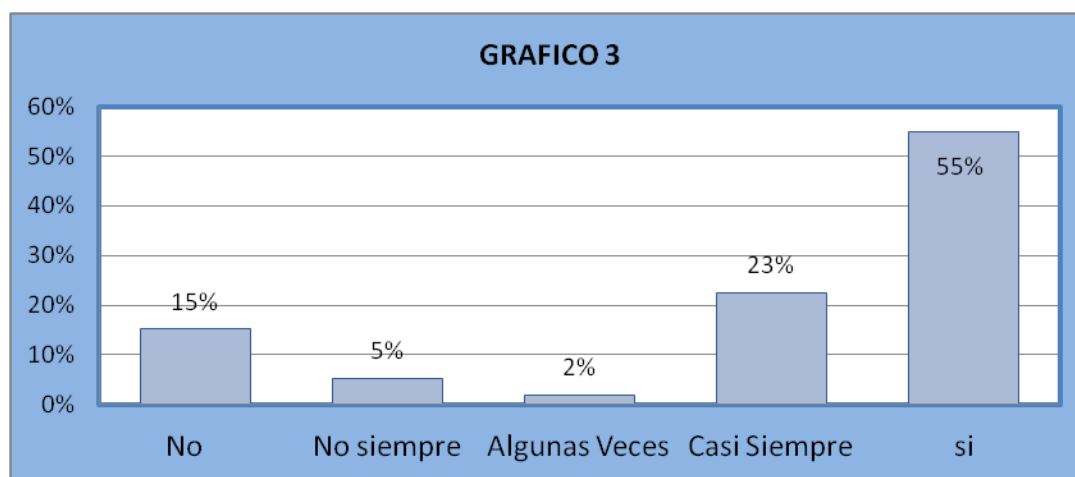
Pregunta 3: Conoce los objetivos que la institución se ha planteado alcanzar.

TABLA 3: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	23	0.1523	15%
No siempre	8	0.0530	5%
Algunas Veces	3	0.0199	2%
Casi Siempre	34	0.2252	23%
si	83	0.5497	55%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 3: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados muestran que el 55% de los empleados tiene conocimiento de los objetivos y se unifican con la institución para cumplirlos; mientras un 15% no conoce los objetivos.

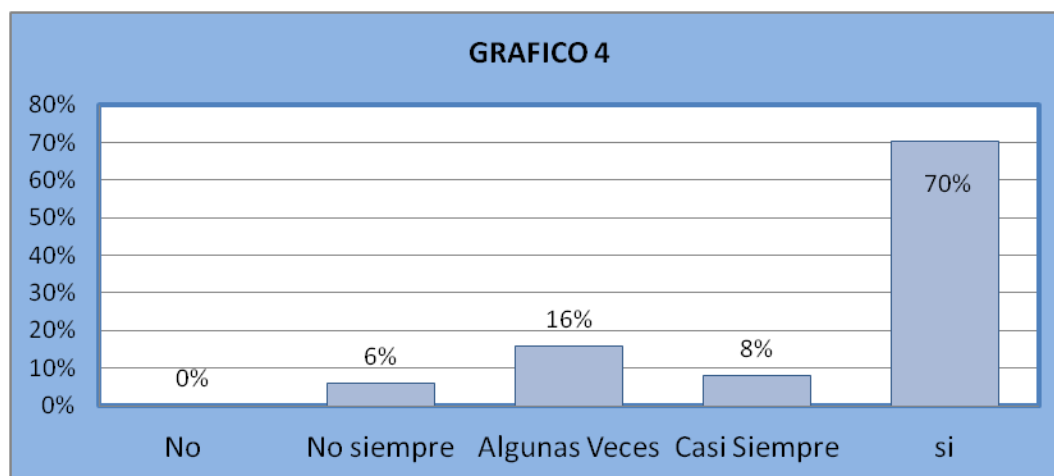
Pregunta 4: Conoce las metas propuestas a alcanzar por la institución.

TABLA 5: COMPROMISO CON LA INSTITUCION PARA ALCANZAR LAS METAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	9	0.0596	6%
Algunas Veces	24	0.1589	16%
Casi Siempre	12	0.0795	8%
si	106	0.7020	70%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 4: COMPROMISO CON LA INSTITUCION PARA ALCANZAR LAS METAS



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados muestran que el 70% de los empleados si conocen las metas y se sienten comprometidos con la institución para alcanzarlas; 6% no siempre.

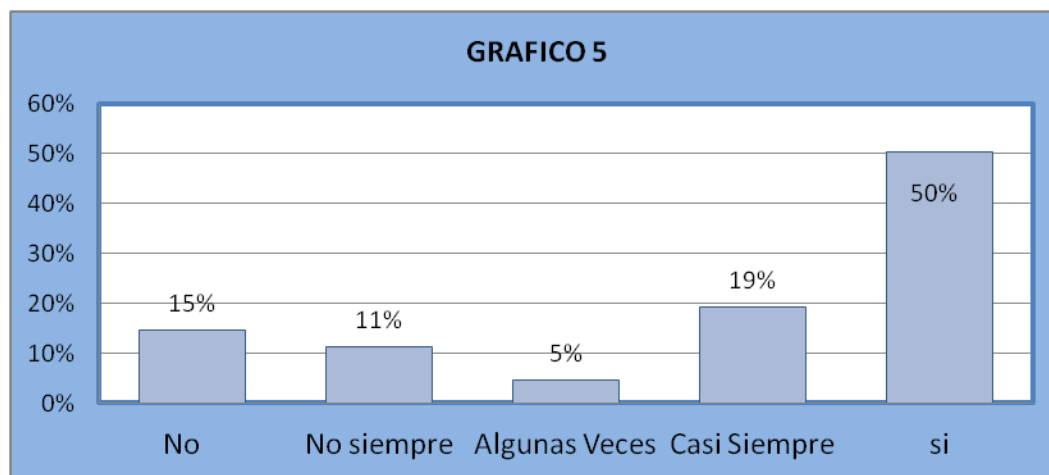
Pregunta 5: Conoce los niveles jerárquicos de la institución.

TABLA 5: CONOCE LOS NIVELES JERARQUICOS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	22	0.1457	15%
No siempre	17	0.1126	11%
Algunas Veces	7	0.0464	5%
Casi Siempre	29	0.1921	19%
si	76	0.5033	50%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 5: CONOCE LOS NIVELES JERARQUICOS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 50% de los empleados conocen los niveles jerárquicos de la Institución permitiéndoles identificar cada una de las secciones que intervienen para el logro de las metas y objetivos institucionales; mientras un 15% no conoce los niveles jerárquicos.

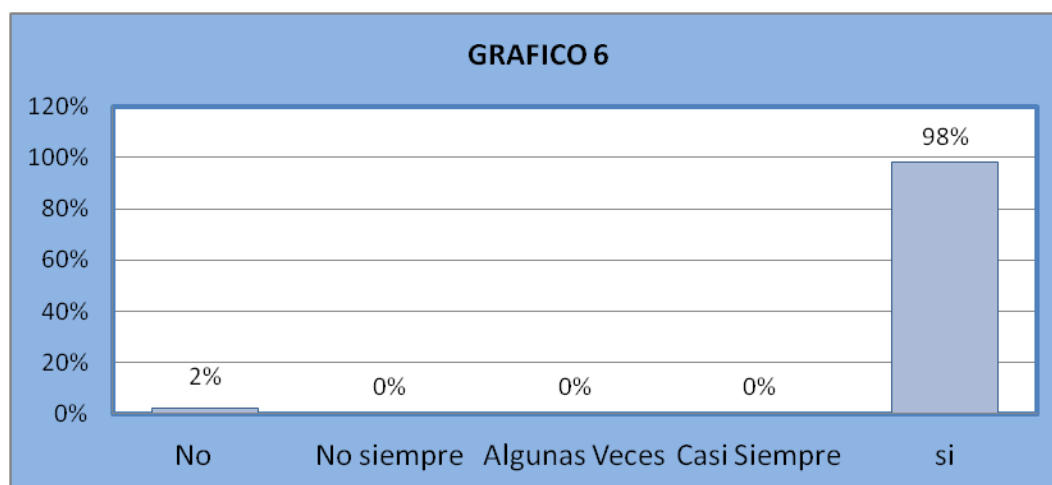
Pregunta 6: Se identifica con la institución (Se considera un miembro valioso del equipo de trabajo).

TABLA 6: SE IDENTIFICA CON LA INSTITUCION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	3	0.0199	2%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	0	0.0000	0%
si	148	0.9801	98%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 6: SE IDENTIFICA CON LA INSTITUCION.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados muestran que el 98% de los empleados se sienten miembros valiosos del equipo de trabajo; mientras que un 2% no.

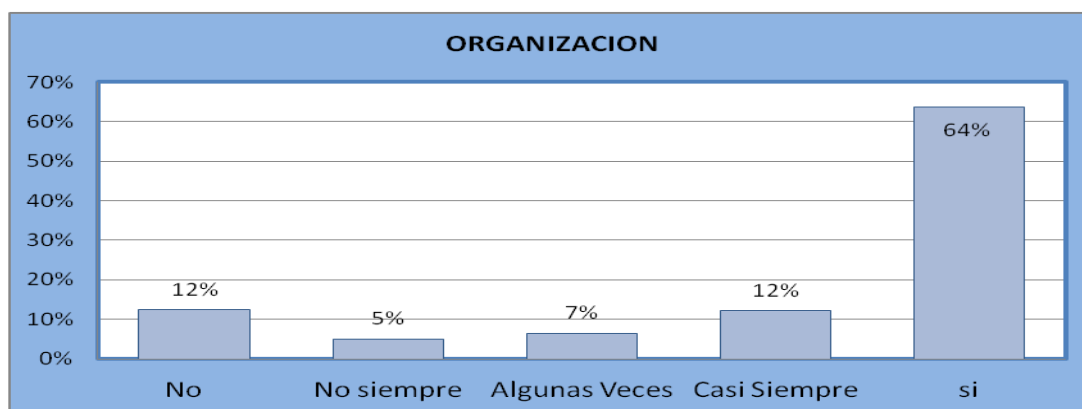
CUADRO DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR ORGANIZACIÓN.

TABLA DEL FACTOR ORGANIZACIÓN.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	113	0.1247	12%
No siempre	46	0.0508	5%
Algunas Veces	59	0.0651	7%
Casi Siempre	110	0.1214	12%
si	578	0.6380	64%
	0		
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR ORGANIZACIÓN.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL FACTOR ORGANIZACION: El 64% de los empleados afirman conocer como está organizada la institución, conoce misión, se proyecta para alcanzar la visión, conoce objetivos, conoce metas y cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo; mientras un 12% no, se considera de gran importancia que todos los empleados conozcan la misión que es la razón de ser de la institución. Desconocer las metas y objetivos limita el incremento constante de la productividad.

FACTOR 2 RELACIONES INTERPERSONALES.

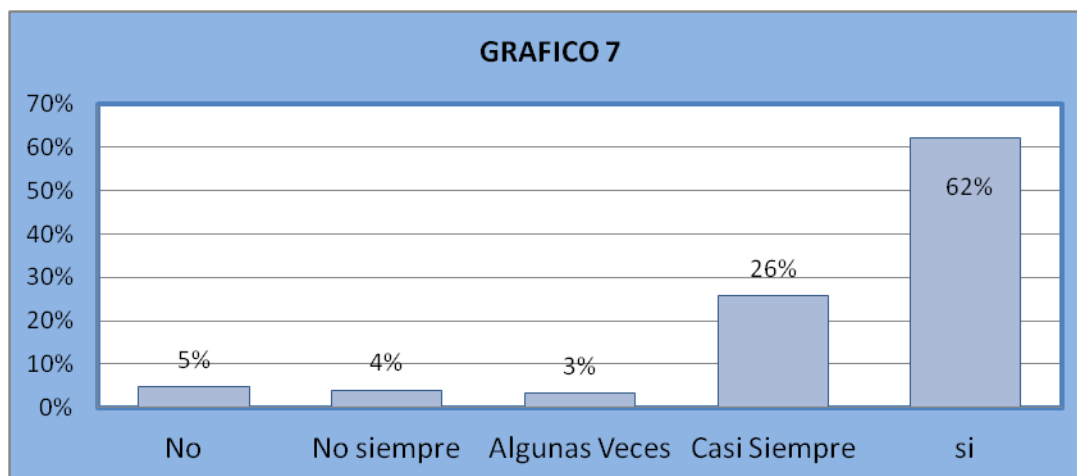
Pregunta 7: Existe acercamiento y convivencia entre el personal de la organización.

TABLA 7: CONVIVENCIA ENTRE EL PERSONAL.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	7	0.0464	5%
No siempre	6	0.0397	4%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	39	0.2583	26%
si	94	0.6225	62%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 7: CONVIVENCIA ENTRE EL PERSONAL.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 62% de los empleados afirman que existe acercamiento y convivencia entre el personal; mientras un 5% no.

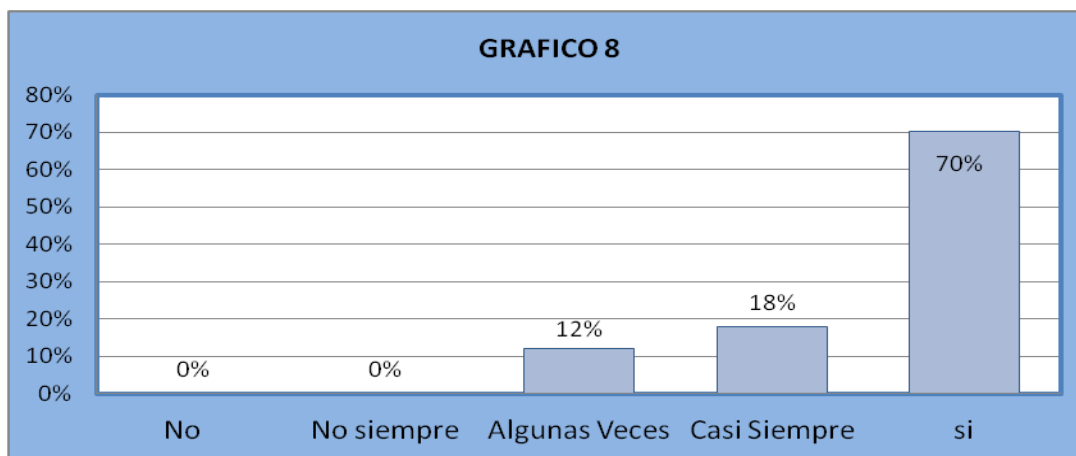
Pregunta 8: Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo.

TABLA 8: LAS RELACIONES PERSONALES ESTAN BASADAS EN EL RESPETO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	18	0.1192	12%
Casi Siempre	27	0.1788	18%
si	106	0.7020	70%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 8: LAS RELACIONES PERSONALES ESTAN BASADAS EN EL RESPETO



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 70% de los empleados afirman que existen excelentes relaciones personales basadas en el respeto mutuo dentro de la institución.

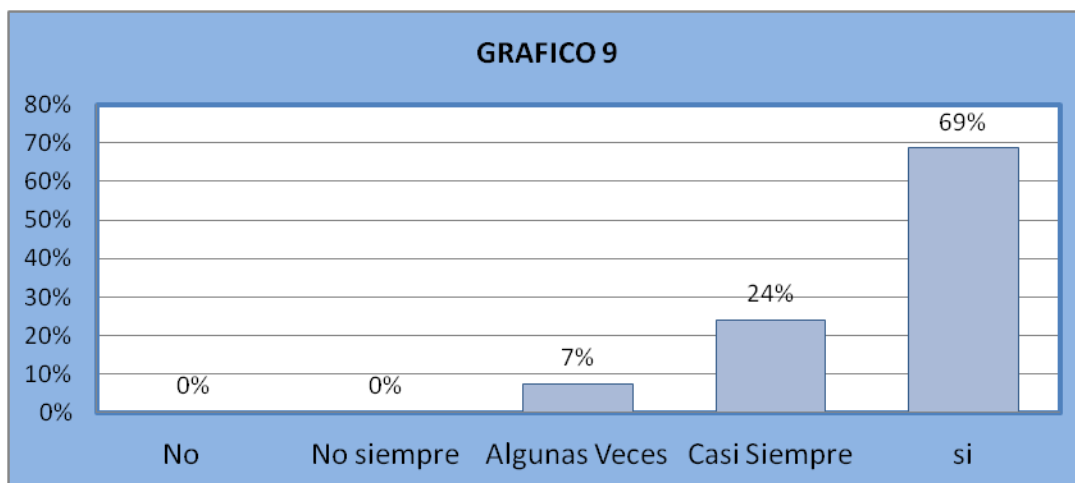
Pregunta 9: Son solidarios sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

TABLA 9: SOLIDARIDAD CON LOS COMPAÑEROS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	11	0.0728	7%
Casi Siempre	36	0.2384	24%
si	104	0.6887	69%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 9: SOLIDARIDAD CON LOS COMPAÑEROS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 69% de los empleados afirman que existe solidaridad de parte de sus compañeros comparten sus conocimientos para mejorar la productividad.

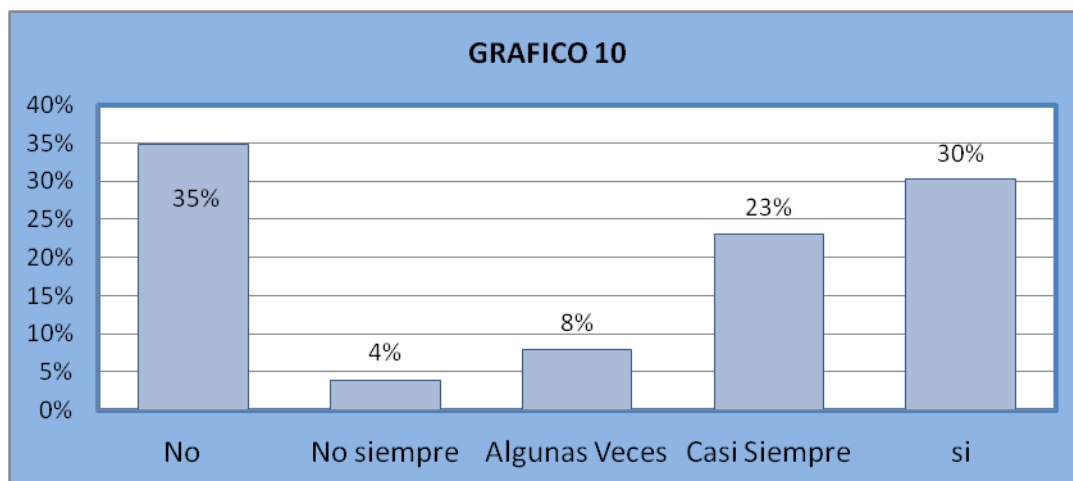
Pregunta 10: Las decisiones tomadas en el lugar de trabajo están basadas en la información recibida.

TABLA 10: DECISIONES TOMADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	53	0.3510	35%
No siempre	6	0.0397	4%
Algunas Veces	12	0.0795	8%
Casi Siempre	34	0.2252	23%
si	46	0.3046	30%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 10: DECISIONES TOMADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 35% de los empleados comunican que las decisiones tomadas en lugar de trabajo no están basadas en la información recibida; seguido de un 30% que afirma que si.

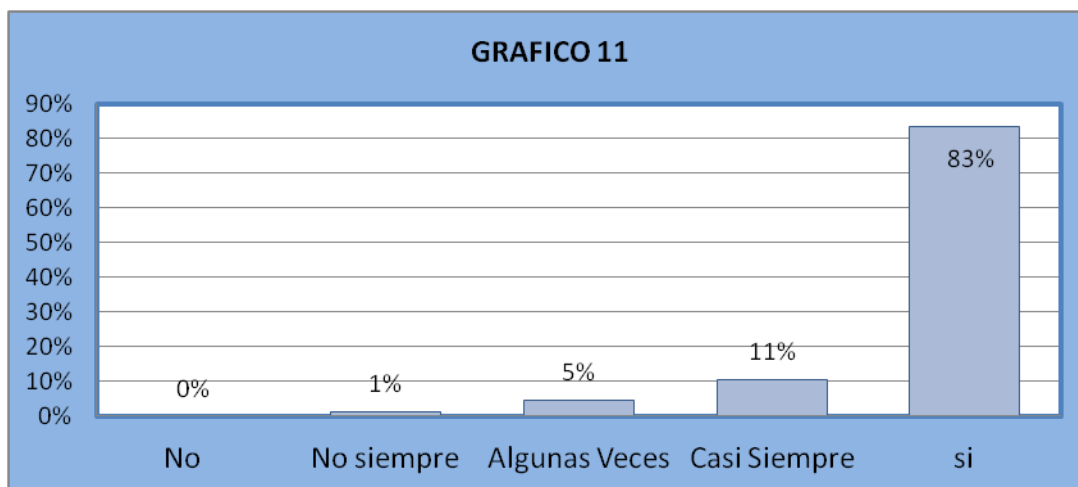
Pregunta 11: En la Institución existe un ambiente grato y armonioso.

TABLA 11: EXISTE AMBIENTE GRATO Y ARMONIOSO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	2	0.0132	1%
Algunas Veces	7	0.0464	5%
Casi Siempre	16	0.1060	11%
si	126	0.8344	83%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 11: EXISTE AMBIENTE GRATO Y ARMONIOSO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 83% de los empleados afirman que existe un ambiente grato y armonioso dentro de la Institución.

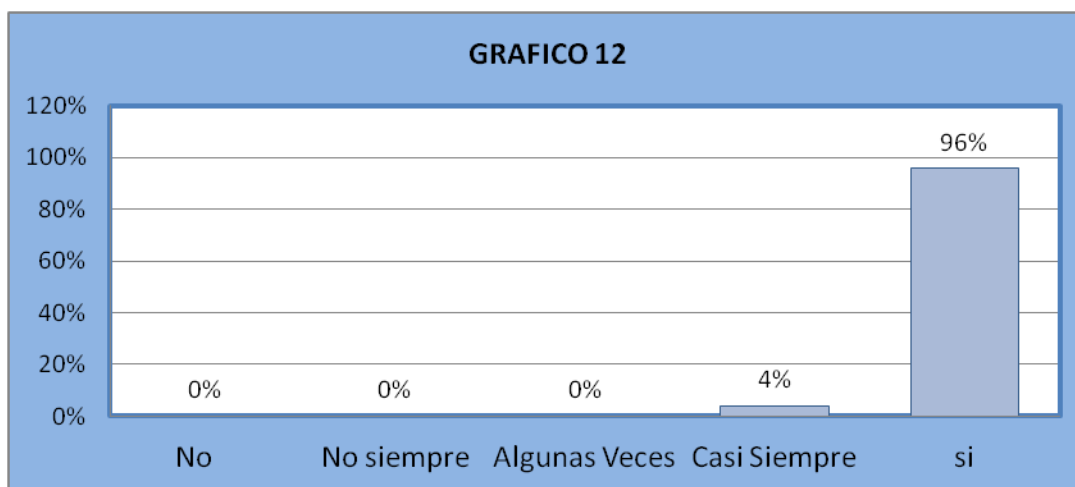
Pregunta 12: Considera que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas y la Institución.

TABLA 12: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES .

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	6	0.0397	4%
si	145	0.9603	96%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 12: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES .



Fuente: Construcción propia.

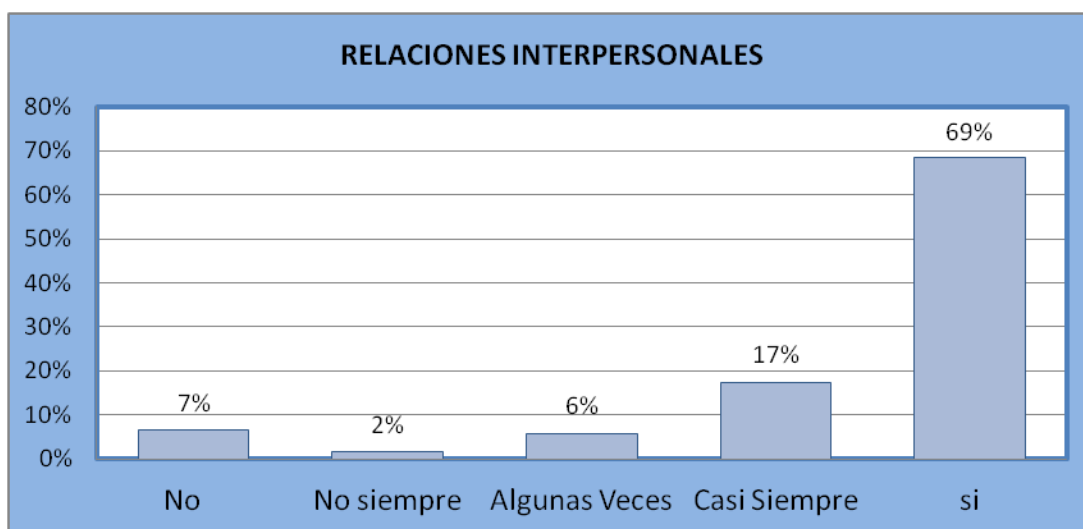
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 96% de los empleados afirman que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas.

CUADRO DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES .

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	60	0.0662	7%
No siempre	13	0.0143	1%
Algunas Veces	54	0.0596	6%
Casi Siempre	158	0.1744	17%
si	621	0.6854	69%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES .



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES:

El 69% de los empleados afirman que las relaciones interpersonales que se generan dentro de la Institución son gratas y armoniosas; mientras un 7% no considera que haya un ambiente laboral grato.

FACTOR 3: SATISFACCION LABORAL.

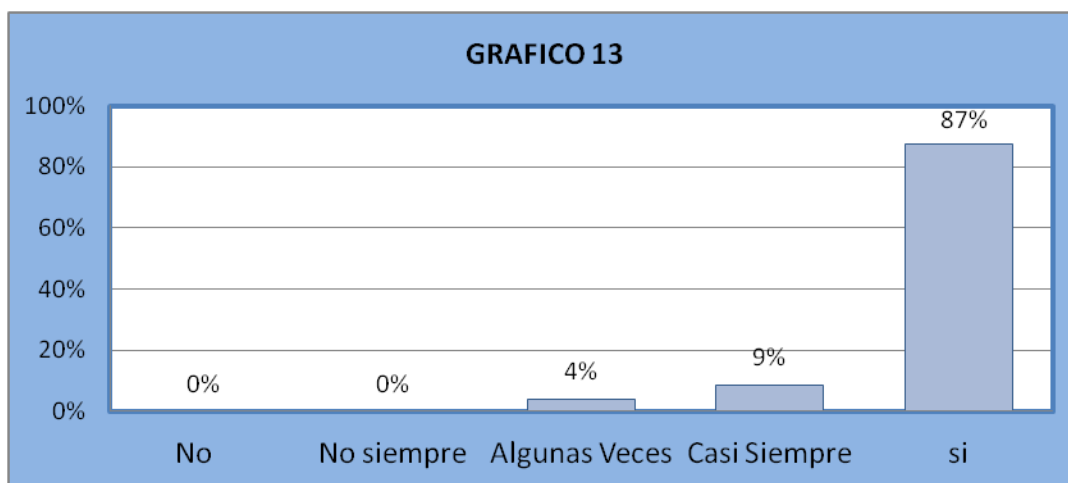
Pregunta 13: Se siente orgulloso(a) del trabajo que desempeña.

TABLA 13: SE ENORGULLESE DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	6	0.0397	4%
Casi Siempre	13	0.0861	9%
si	132	0.8742	87%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

TABLA 13: SE ENORGULLESE DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 87% de los empleados afirman que se sienten orgullosos de trabajar en la Institución.

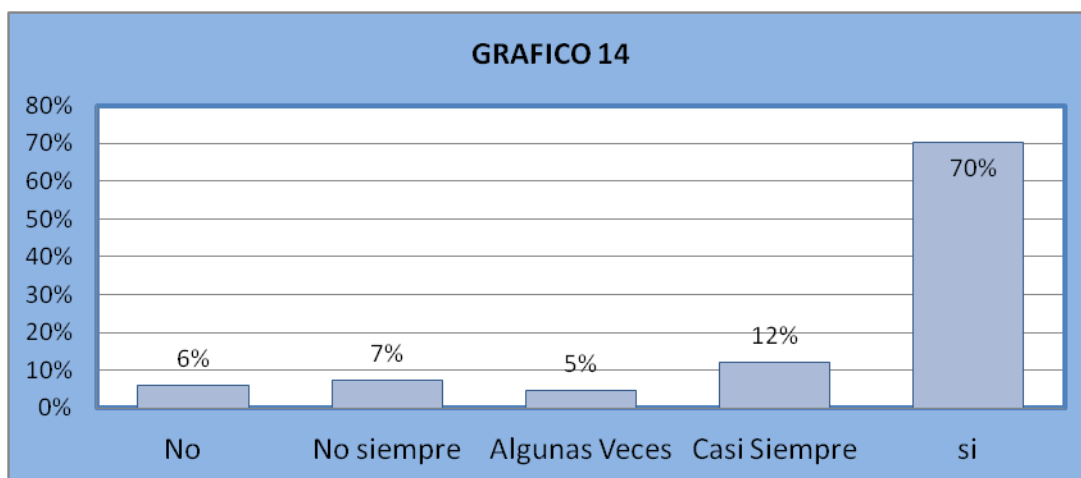
Pregunta 14: Se siente valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.

TABLA 14: ES RESPETADO Y VALORADO EN SU TRABAJO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	9	0.0596	6%
No siempre	11	0.0728	7%
Algunas Veces	7	0.0464	5%
Casi Siempre	18	0.1192	12%
si	106	0.7020	70%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 14: ES RESPETADO Y VALORADO EN SU TRABAJO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 70% de los empleados afirman que se sienten respetados y valorados en la institución; mientras que un 6% no.

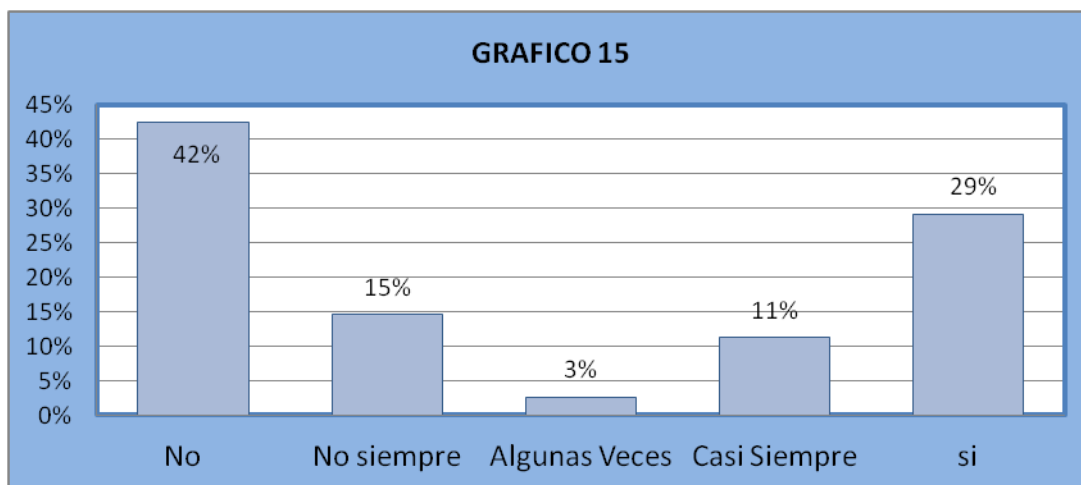
Pregunta 15: Considera que su trabajo está remunerado de acuerdo a las actividades que desempeña.

TABLA 15: EL TRABAJO ES REMUNERADO DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	64	0.4238	42%
No siempre	22	0.1457	15%
Algunas Veces	4	0.0265	3%
Casi Siempre	17	0.1126	11%
si	44	0.2914	29%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 15: REMUNERACION DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 42% de los empleados afirman que su trabajo no está remunerado de acuerdo a las actividades que realizan; mientras un 29% si está de acuerdo.

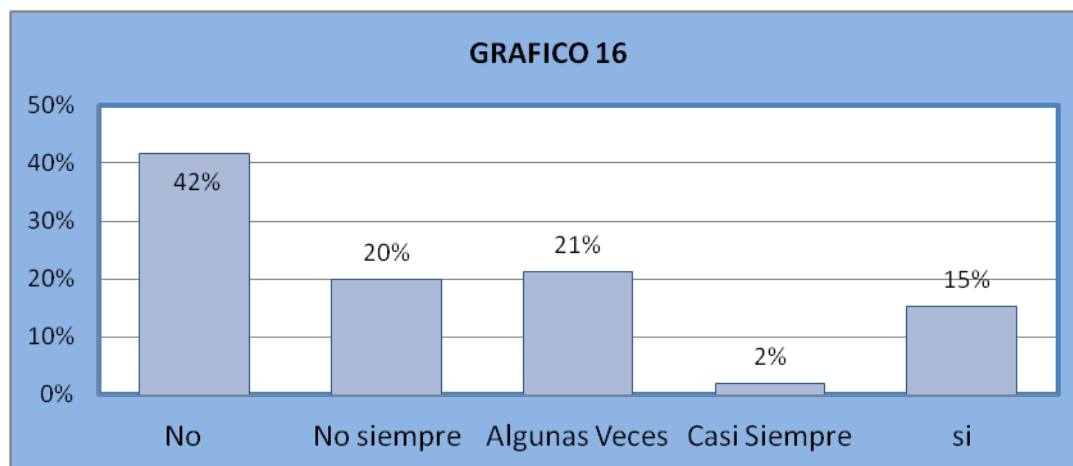
Pregunta 16: Son satisfactorias las prestaciones.

TABLA 16: PRESTACIONES SATISFACTORIAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	63	0.4172	42%
No siempre	30	0.1987	20%
Algunas Veces	32	0.2119	21%
Casi Siempre	3	0.0199	2%
si	23	0.1523	15%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 16: PRESTACIONES SATISFACTORIAS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 42% de los empleados afirman que no son satisfactorias las prestaciones que tienen; mientras un 15% si.

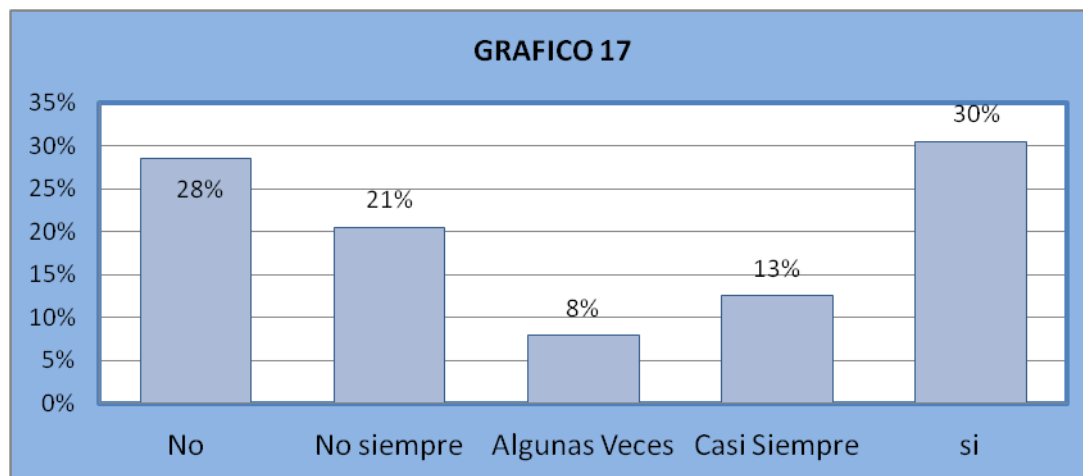
Pregunta 17: Son satisfactorios los ascensos y promociones.

TABLA 17: SATISFACCION EN ASCENSOS Y PROMOCIONES.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	43	0.2848	28%
No siempre	31	0.2053	21%
Algunas Veces	12	0.0795	8%
Casi Siempre	19	0.1258	13%
si	46	0.3046	30%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 17: SATISFACCION EN ASCENSOS Y PROMOCIONES.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 30% de los empleados se sienten satisfechos con los ascensos y promociones; mientras un 28% no.

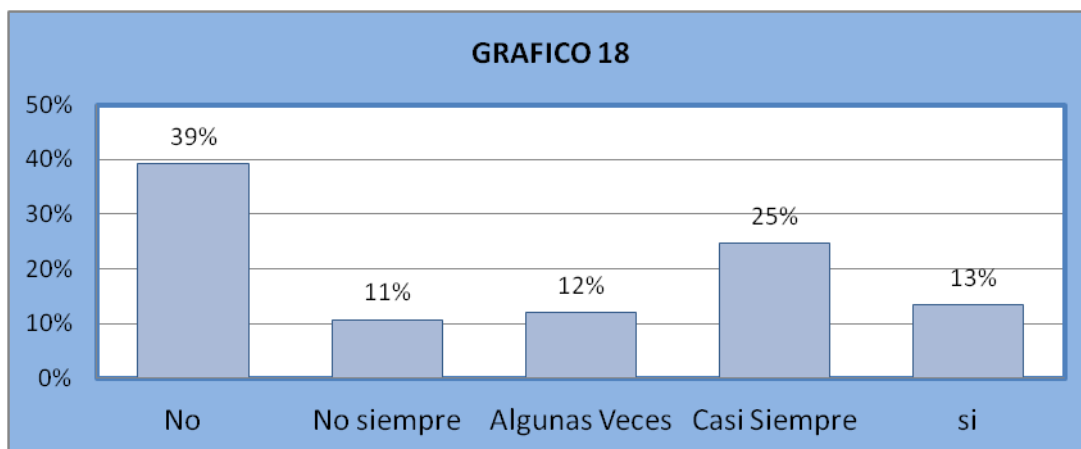
Pregunta 18: Las actividades programadas en la jornada laboral son adecuadas en tiempo y esfuerzo físico.

TABLA 18: PROGRAMACION DE JORNADAS LABORALES ADECUADAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	59	0.3933	39%
No siempre	16	0.1067	11%
Algunas Veces	18	0.1200	12%
Casi Siempre	37	0.2467	25%
si	20	0.1333	13%
N=	150	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 18: PROGRAMACION DE JORNADAS LABORALES ADECUADAS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 39% de los empleados afirman que las actividades programadas en la jornada laboral no son adecuadas en tiempo y esfuerzo físico; mientras que un 13% si está de acuerdo.

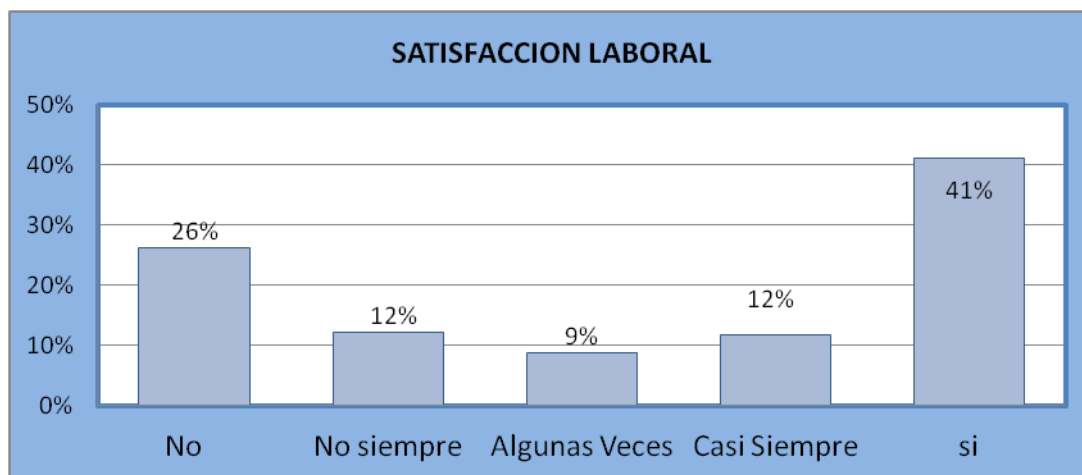
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR SATISFACCION LABORAL.

TABLA DEL FACTOR SATISFACCION LABORAL.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	238	0.2627	26%
No siempre	110	0.1214	12%
Algunas Veces	79	0.0872	9%
Casi Siempre	107	0.1181	12%
si	372	0.4106	41%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR SATISFACCION LABORAL.



Fuente: Construcción propia.

ANALISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR SATISFACCION LABORAL: El 41% de los empleados confirman sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan dentro de la institución motivándolos a alcanzar un aumento en la productividad y a realizar un buen trabajo; mientras un 26% no se siente satisfecho con el trabajo que realizan.

FACTOR 4: MOTIVACION

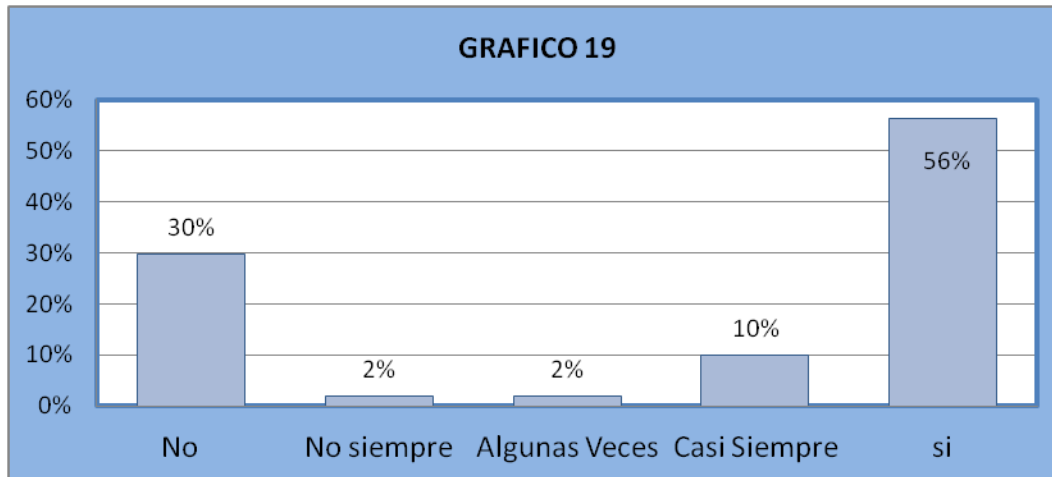
Pregunta 19: Le agrada el trabajo que realiza.

TABLA 19: AGRADO POR EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	45	0.2980	30%
No siempre	3	0.0199	2%
Algunas Veces	3	0.0199	2%
Casi Siempre	15	0.0993	10%
si	85	0.5629	56%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 19: AGRADO POR EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 56% de los empleados afirma que les agrada el trabajo que realiza; mientras que un 30% no le agrada.

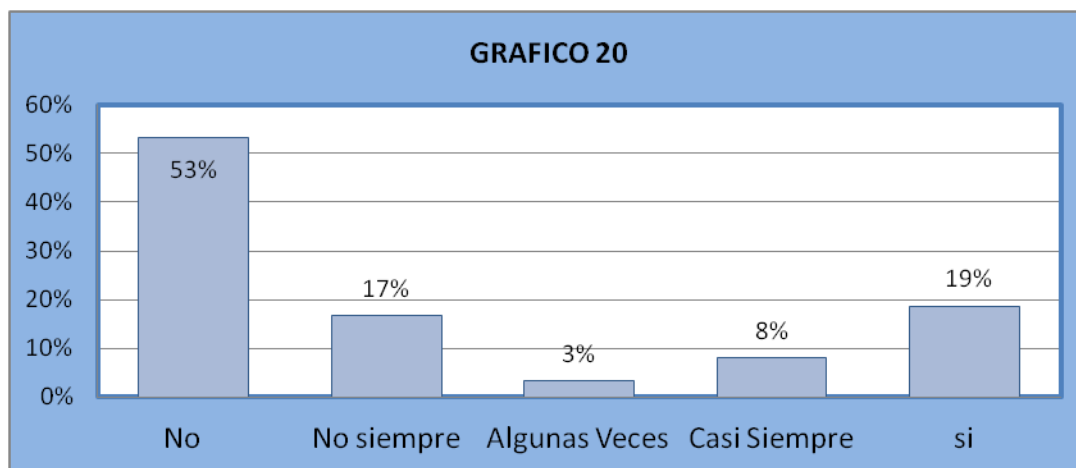
Pregunta 20: Trabajando en la institución puede lograr sus objetivos personales.

TABLA 20: PUEDE LOGRAR OBJETIVOS PERSONALES EN LA INSTITUCION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	80	0.5298	53%
No siempre	25	0.1656	17%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	12	0.0795	8%
si	29	0.1921	19%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 20: LOGRAR OBJETIVOS PERSONALES EN LA INSTITUCION.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 53% de los empleados afirma que es difícil alcanzar los objetivos personales; mientras que un 19% si.

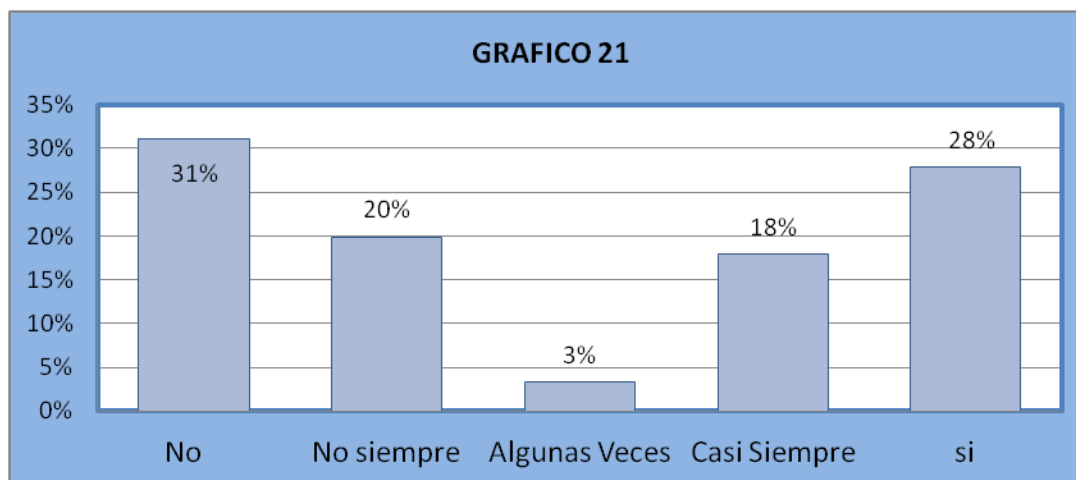
Pregunta 21: La institución se interesa por mantener motivado al personal.

TABLA 21: LA INSTITUCION SE INTERESA POR MOTIVAR AL PERSONAL.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	47	0.3113	31%
No siempre	30	0.1987	20%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	27	0.1788	18%
si	42	0.2781	28%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 21: LA INSTITUCION SE INTERESA POR MOTIVAR AL PERSONAL.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 31% de los empleados afirma que la Institución no interesa por motivarlos; mientras que un 28% si.

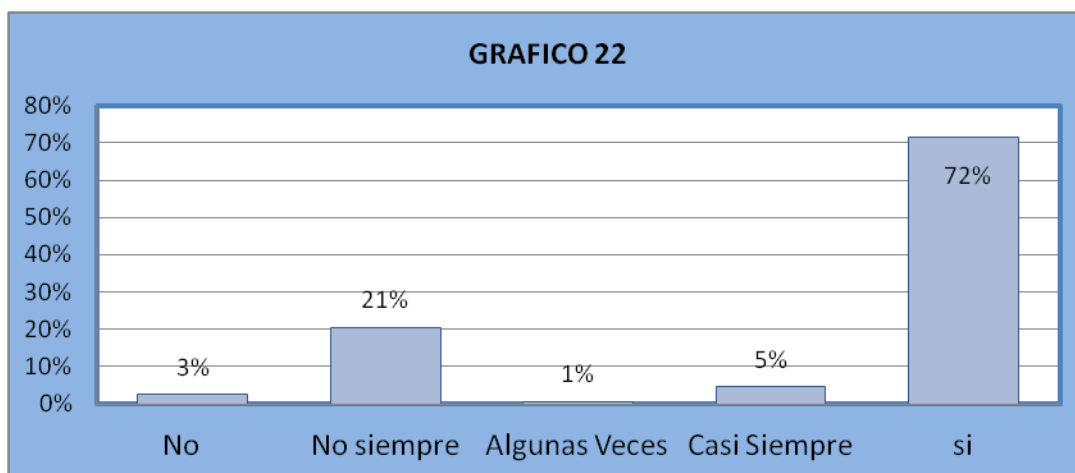
Pregunta 22: Su jefe reconoce la labor que desempeña usted y sus compañeros.

TABLA 22: SE RECONOCE SU TRABAJO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	4	0.0265	3%
No siempre	31	0.2053	21%
Algunas Veces	1	0.0066	1%
Casi Siempre	7	0.0464	5%
si	108	0.7152	72%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 22: SE RECONOCE SU TRABAJO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 72% de los empleados afirma que su jefe reconoce la labor que desempeñan dentro de la Institución; mientras un 3% no.

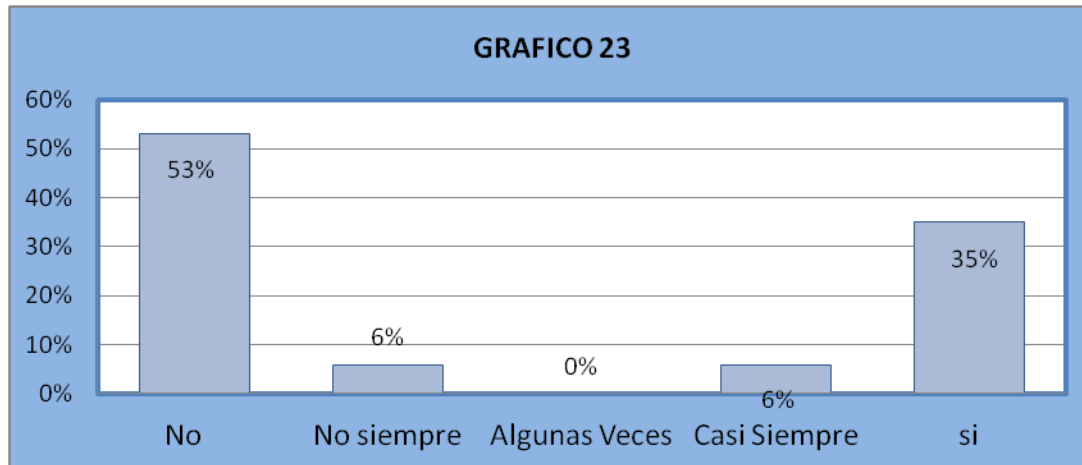
Pregunta 23: La institución cuenta con programas de motivación.

TABLA 23: IDENTIFICA PROGRAMAS DE MOTIVACION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	80	0.5298	53%
No siempre	9	0.0596	6%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	9	0.0596	6%
si	53	0.3510	35%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 23: IDENTIFICA PROGRAMAS DE MOTIVACION.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 53% de los empleados afirma que no existen programas de motivación; mientras que un 35% si.

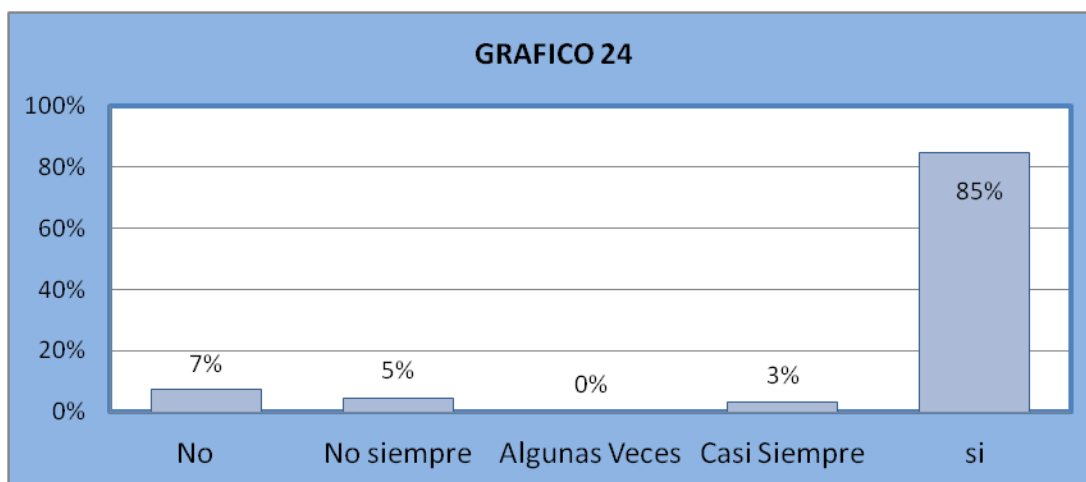
Pregunta 24: Percibe que Existe estabilidad laboral.

TABLA 24: PERCIBE ESTABILIDAD LABORAL.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	11	0.0728	7%
No siempre	7	0.0464	5%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	5	0.0331	3%
si	128	0.8477	85%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 24: PERCIBE ESTABILIDAD LABORAL.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 85% de los empleados afirma que existe estabilidad laboral; mientras que un 7% no siempre.

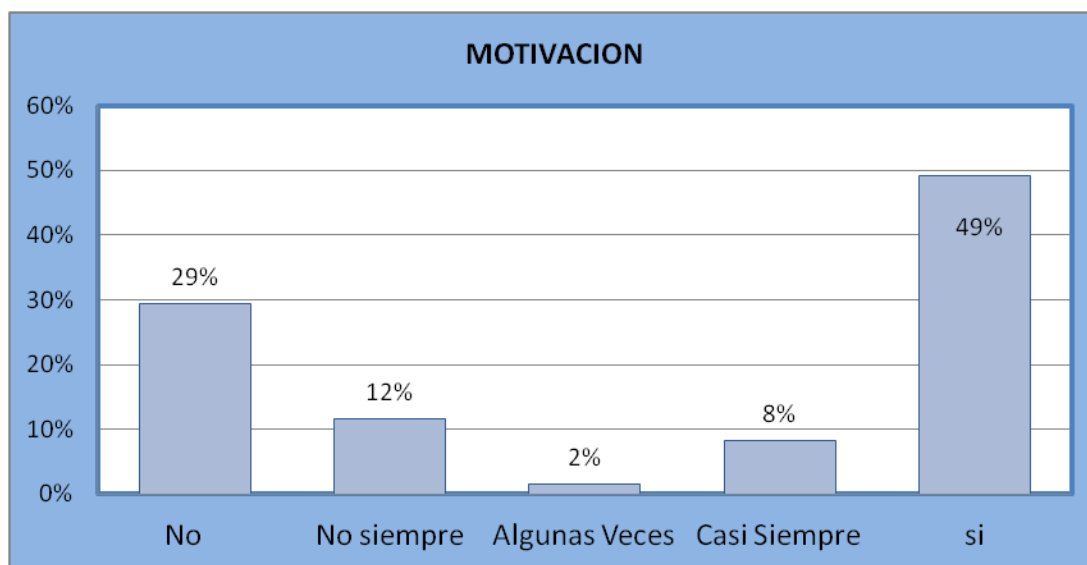
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR MOTIVACION.

TABLA DEL FACTOR MOTIVACION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	267	0.2947	29%
No siempre	105	0.1159	12%
Algunas Veces	14	0.0155	2%
Casi Siempre	75	0.0828	8%
si	445	0.4912	49%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR MOTIVACION.



Fuente: Construcción propia.

ANALISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR MOTIVACION: El 49% de los empleados confirman sentirse motivados para trabajar en la Institución y les agrada el trabajo que realizan haciéndolos mas productivos y eficientes; mientras un 29% no se siente motivados para desempeñas sus funciones.

FACTOR 5 COMUNICACIÓN.

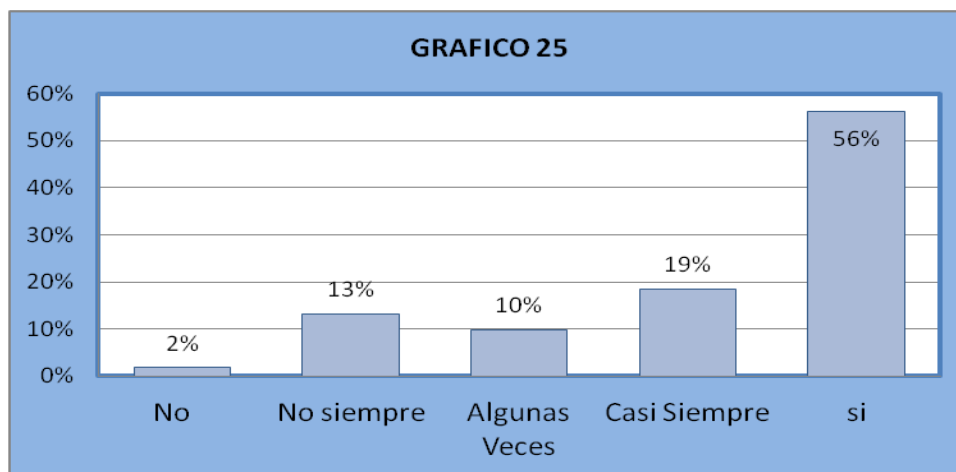
Pregunta 25: Existe una buena comunicación con su jefe.

TABLA 25: TIENE BUENA COMUNICACIÓN CON SU JEFE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	3	0.0199	2%
No siempre	20	0.1325	13%
Algunas Veces	15	0.0993	10%
Casi Siempre	28	0.1854	19%
si	85	0.5629	56%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 25: TIENE BUENA COMUNICACIÓN CON SU JEFE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 56% de los empleados tienen buena comunicación con su jefe permitiéndoles manifestar sus frustraciones y satisfacciones laborales; mientras un 2% no.

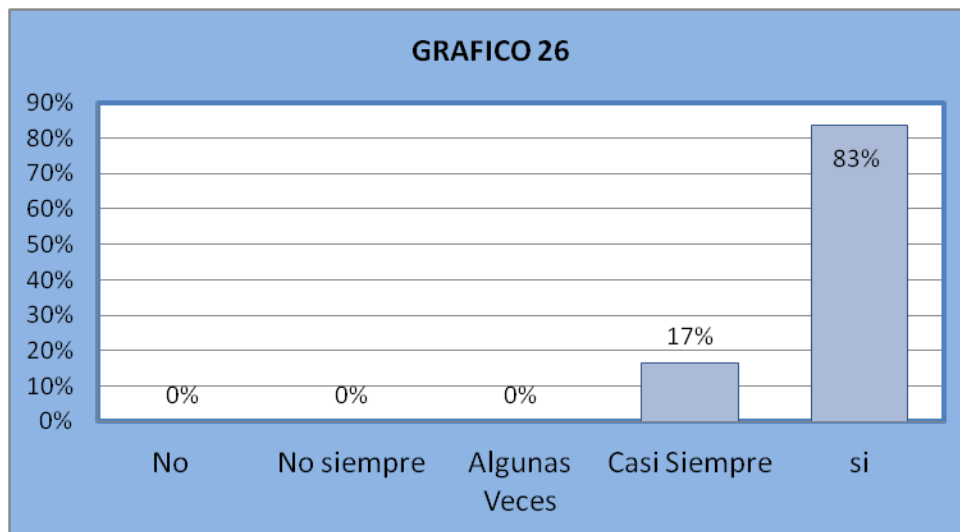
Pregunta 26: Comunica a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña.

TABLA 26: COMUNICA IDEAS O SUGERENCIAS AL JEFE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	25	0.1656	17%
si	126	0.8344	83%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 26: COMUNICA IDEAS O SUGERENCIAS AL JEFE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 83% de los empleados manifiesta comunicar las ideas o sugerencias al jefe; mientras un 17% casi siempre.

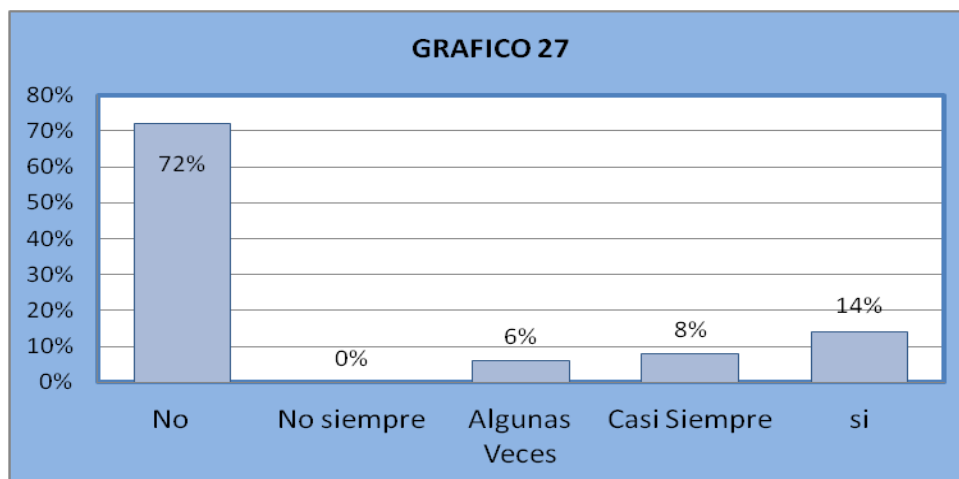
Pregunta 27: La institución proporciona medios tecnológicos para facilitar la comunicación (teléfonos, radios y computadoras con internet) u otros.

TABLA 27: PROPORCIONA MEDIOS PARA LA COMUNICACION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	109	0.7219	72%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	9	0.0596	6%
Casi Siempre	12	0.0795	8%
si	21	0.1391	14%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 27: PROPORCIONA MEDIOS PARA LA COMUNICACION.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 72% de los empleados manifiesta que no se les proporcionan medios para facilitar la comunicación; mientras un 14% si.

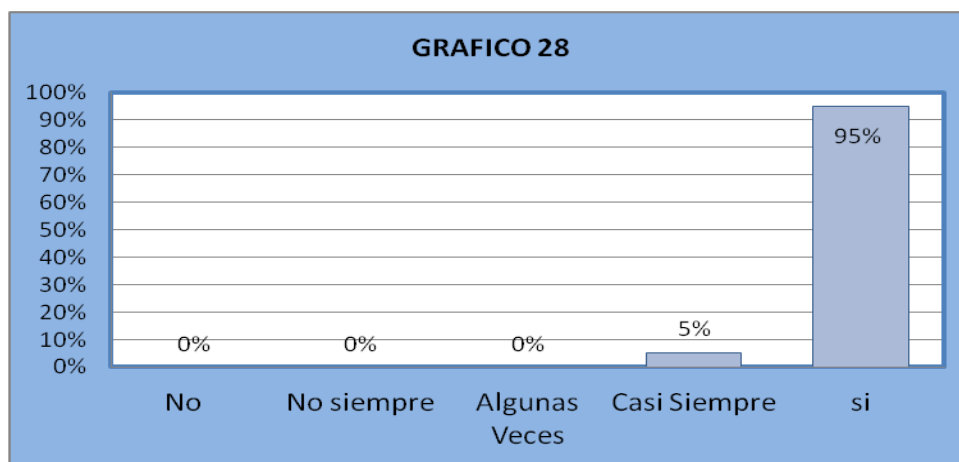
Pregunta 28: Comunica oportunamente las necesidades de equipo o herramientas necesarias para realizar su trabajo.

TABLA 28: COMUNICAR LAS NECESIDADES OPORTUNAMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	8	0.0530	5%
si	143	0.9470	95%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 28: COMUNICAR LAS NECESIDADES OPORTUNAMENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 95% de los empleados manifiesta que comunica oportunamente las necesidades de equipo o herramientas necesarias para el desempeño de sus labores; mientras un 5% casi siempre.

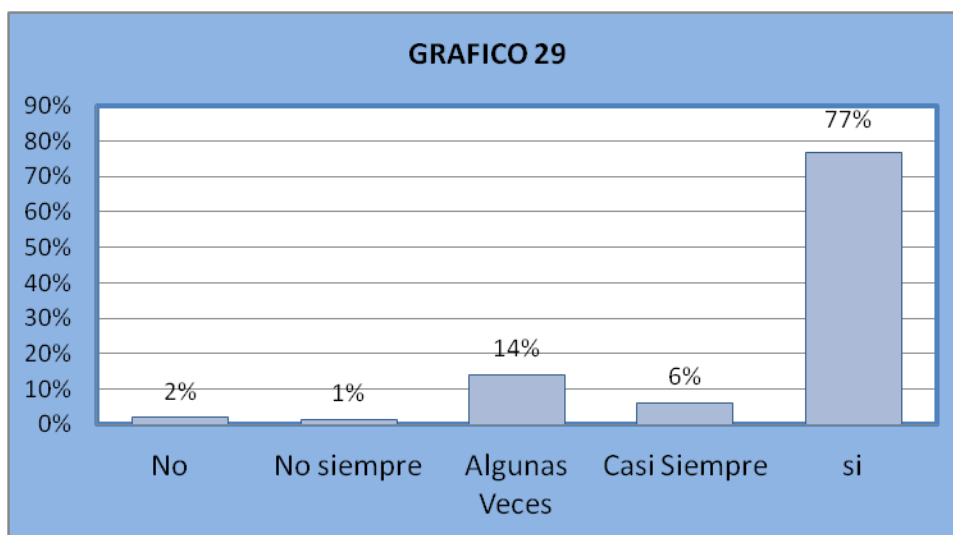
Pregunta 29: Se comunican oportunamente los cambios que surgen en la Institución.

TABLA 29: SE COMUNICA LOS CAMBIOS OPORTUNAMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	3	0.0199	2%
No siempre	2	0.0132	1%
Algunas Veces	21	0.1391	14%
Casi Siempre	9	0.0596	6%
si	116	0.7682	77%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 29: SE COMUNICA LOS CAMBIOS OPORTUNAMENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 77% de los empleados manifiesta que se comunican oportunamente los cambios que surgen en la Institución; mientras un 2% no.

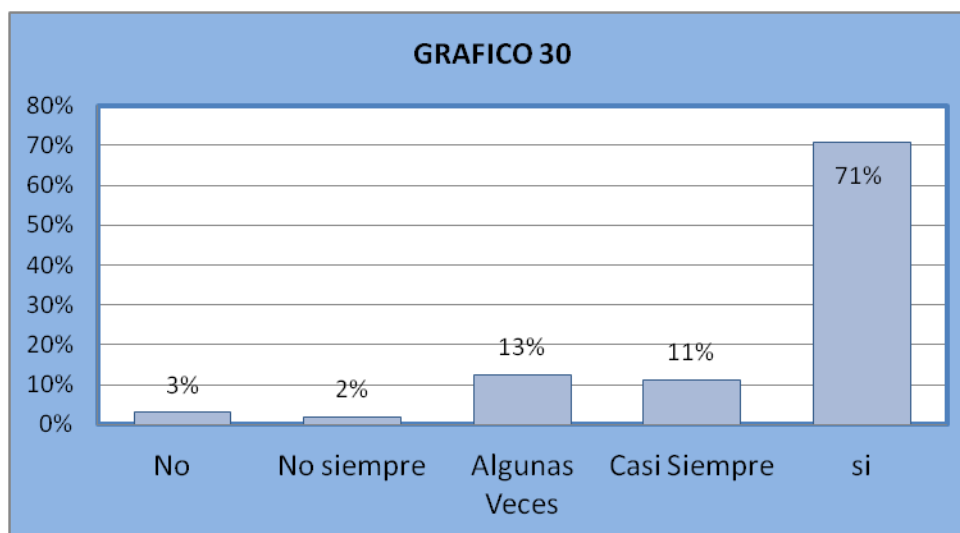
Pregunta 30: La institución comunica oportunamente los logros alcanzados.

TABLA 30: COMUNICACIÓN DE LOGROS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	5	0.0331	3%
No siempre	3	0.0199	2%
Algunas Veces	19	0.1258	13%
Casi Siempre	17	0.1126	11%
si	107	0.7086	71%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 30: COMUNICACIÓN DE LOGROS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 71% de los empleados manifiesta que si se comunican oportunamente los logros alcanzados; mientras un 3% no.

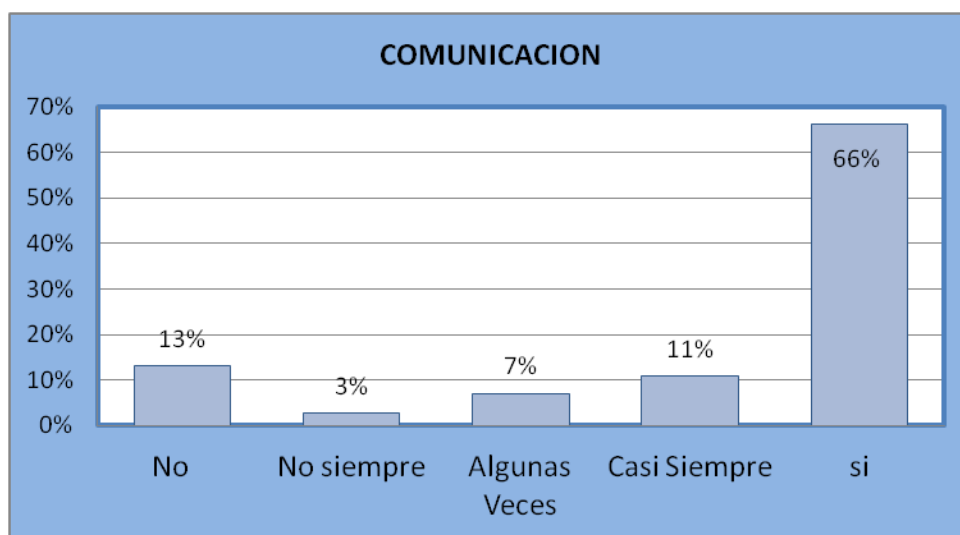
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR COMUNICACIÓN.

TABLA DEL FACTOR COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	120	0.1325	13%
No siempre	25	0.0276	3%
Algunas Veces	64	0.0706	7%
Casi Siempre	99	0.1093	11%
si	598	0.6600	66%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR COMUNICACIÓN



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR COMUNICACION: El 66% de los empleados afirman que existe una buena comunicación dentro de la Institución, reduciendo el riesgo de desmotivación, incertidumbre, baja productividad, duplicidad de tareas, etc.; mientras un 13% considera que no existe buena comunicación.

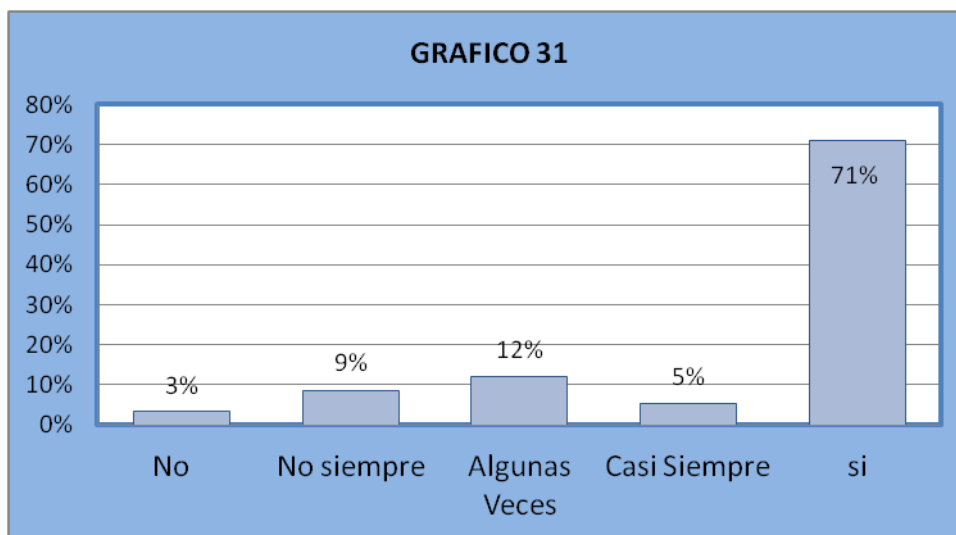
FACTOR 6 LIDERAZGO.

Pregunta 31: Confía en su jefe inmediato.

TABLA 31: CONFIANZA EN JEFE INMEDIATO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	5	0.0331	3%
No siempre	13	0.0861	9%
Algunas Veces	18	0.1192	12%
Casi Siempre	8	0.0530	5%
si	107	0.7086	71%
N=	151	1	100%

GRAFICO 31: CONFIANZA EN JEFE INMEDIATO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 71% de los empleados manifiesta confía en su jefe característica esencial para el liderazgo; mientras un 3% no.

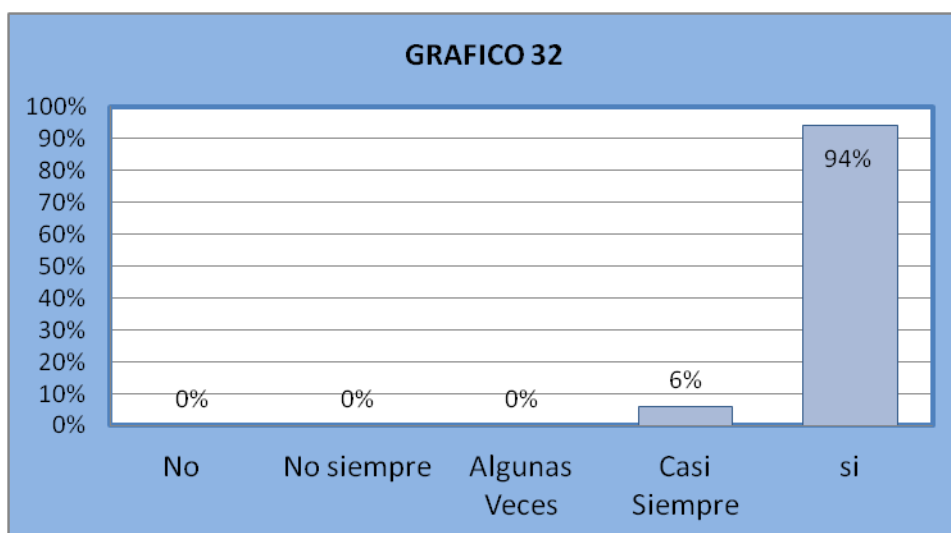
Pregunta 32: Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se realizan.

TABLA 32: PROMOVER PARTICIPACION DEL TRABAJO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	9	0.0596	6%
si	142	0.9404	94%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 32: PROMOVER PARTICIPACION DEL TRABAJO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 94% de los empleados manifiesta que se promueve la participación en los trabajos que realizan; mientras un 6% casi siempre.

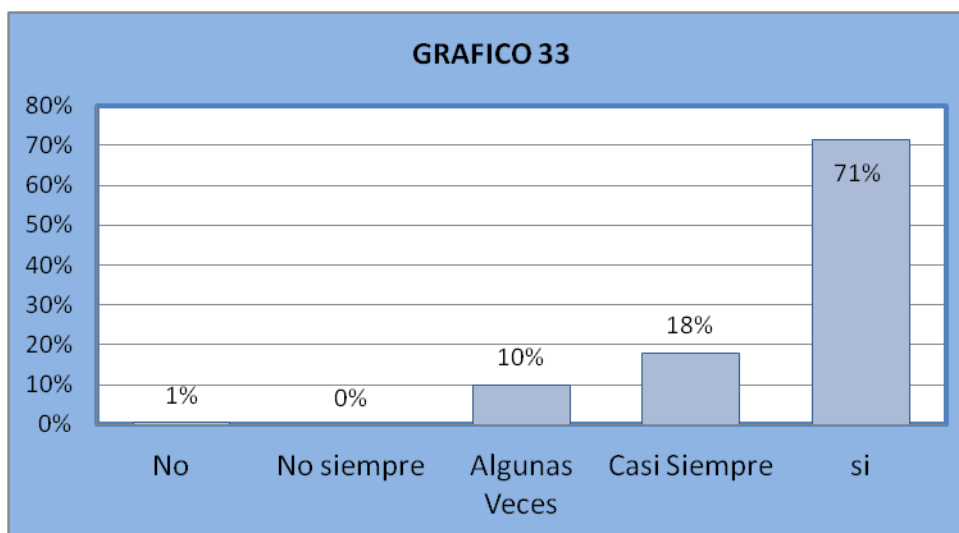
Pregunta 33: Su jefe escucha sugerencias que sirvan para mejorar el trabajo.

TABLA 33: SUGERENCIAS QUE SIRVAN PARA MEJORAR EL TRABAJO.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	2	0.0132	1%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	15	0.0993	10%
Casi Siempre	27	0.1788	18%
si	107	0.7086	71%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 33: SUGERENCIAS QUE SIRVAN PARA MEJORAR EL TRABAJO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 72% de los empleados manifiesta que su jefe escucha sugerencias que sirvan para mejorar el trabajo; mientras un 1% no.

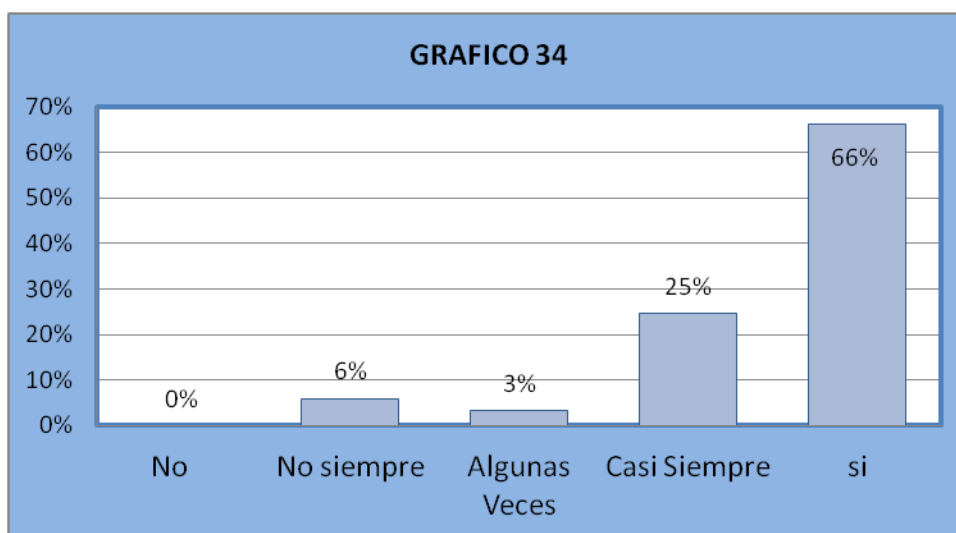
Pregunta 34: Cuando surge algún problema su jefe les comunica y les inspira para superarlo.

TABLA 34: COMUNICACIÓN E INSPIRACION PARA SUPERAR PROBLEMAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	9	0.0596	6%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	37	0.2450	25%
si	100	0.6623	66%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 34: COMUNICACIÓN E INSPIRACION PARA SUPERAR PROBLEMAS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 66% de los empleados manifiesta que su jefe les comunica y les inspira para superar los problemas laborales; mientras un 6% no siempre.

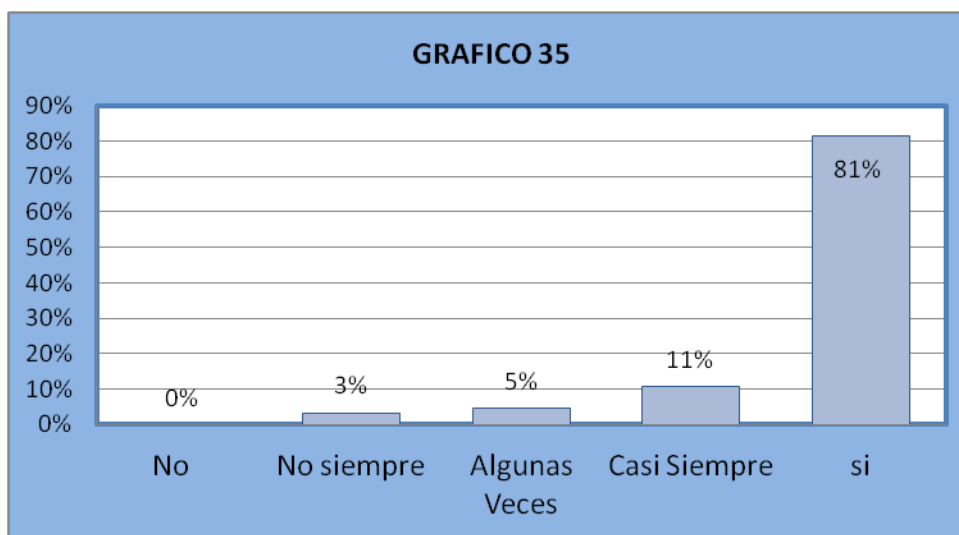
Pregunta 35: Su jefe asigna los roles y tareas equitativamente.

TABLA 35: ROLES Y TAREAS EQUITATIVAMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	5	0.0331	3%
Algunas Veces	7	0.0464	5%
Casi Siempre	16	0.1060	11%
si	123	0.8146	81%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICA 35: ROLES Y TAREAS EQUITATIVAMENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 81% de los empleados manifiesta que su jefe asigna los roles y tareas equitativamente; mientras un 3% no siempre.

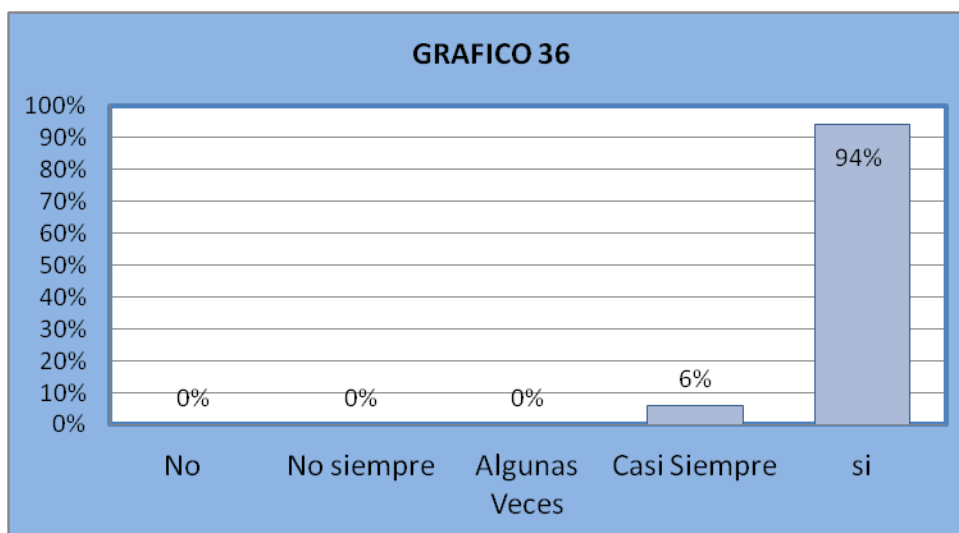
Pregunta 36: Realiza usted las tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe.

TABLA 36: TAREAS ENCOMENDADAS A PESAR DE AUSENCIA DE SU JEFE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	9	0.0596	6%
si	142	0.9404	94%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICA 36: TAREAS ENCOMENDADAS A PESAR DE AUSENCIA DE SU JEFE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 94% de los empleados manifiesta realiza tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe; mientras un 6% casi siempre.

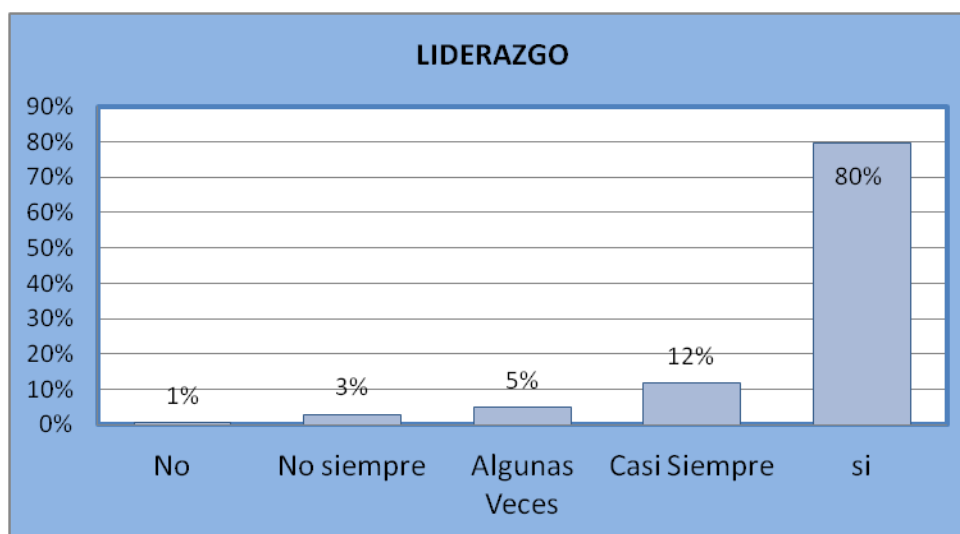
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR LIDERAZGO.

TABLA DEL FACTOR LIDERAZGO

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	7	0.0077	1%
No siempre	27	0.0298	3%
Algunas Veces	45	0.0497	5%
Casi Siempre	106	0.1170	12%
si	721	0.7958	80%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR LIDERAZGO



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR LIDERAZGO: El 80% de los empleados afirman que los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro capaces de influenciar a un grupo para conseguir las metas establecidas; mientras un 1% no.

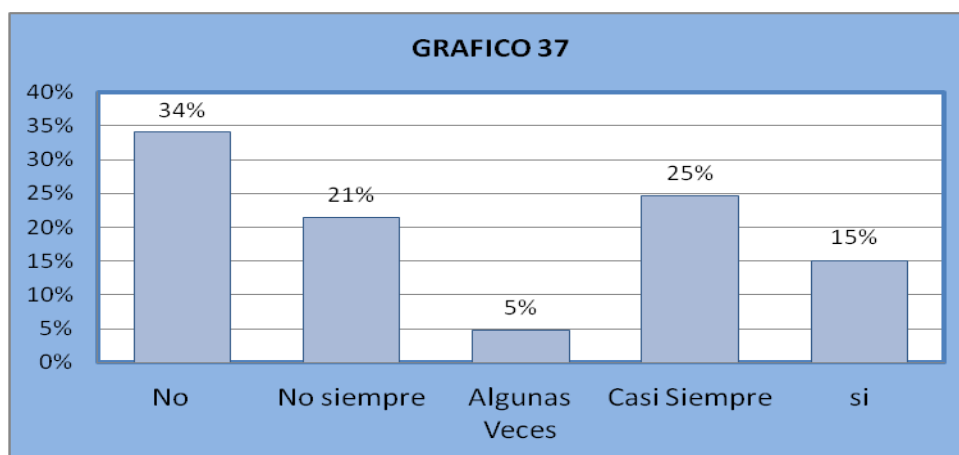
FACTOR 7 CONFLICTO.

Pregunta 37: En la Institución los conflictos son tratados oportunamente.

TABLA 37: CONFLICTOS TRATADOS OPORTUNAMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	51	0.3377	34%
No siempre	32	0.2119	21%
Algunas Veces	7	0.0464	5%
Casi Siempre	38	0.2517	25%
si	23	0.1523	15%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 37: CONFLICTOS TRATADOS OPORTUNAMENTE.

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 34% de los empleados afirman que los problemas no son tratados oportunamente y se vuelven disfuncionales, conflictos que afectan el desempeño del grupo al aumentar el tiempo para resolverlos; mientras que un 5% algunas veces.

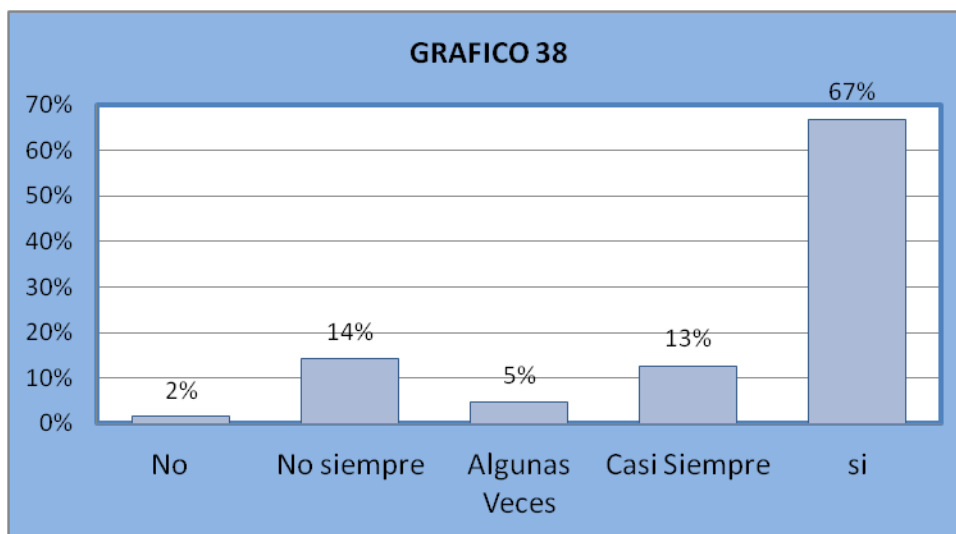
Pregunta 38: En la Institución todos los problemas se discuten constructivamente.

TABLA 38: LOS PROBLEMAS SE DISCUTEN CONSTRUCTIVAMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	3	0.0199	2%
No siempre	21	0.1391	14%
Algunas Veces	8	0.0530	5%
Casi Siempre	19	0.1258	13%
si	100	0.6623	66%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICA 38: LOS PROBLEMAS SE DISCUTEN CONSTRUCTIVAMENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 67% de los empleados afirman que los problemas se discuten constructivamente, tienen el potencial de tratarlos positivamente para mejorar el desempeño laboral de acuerdo a las necesidades de cambio e innovación; mientras un 2% no.

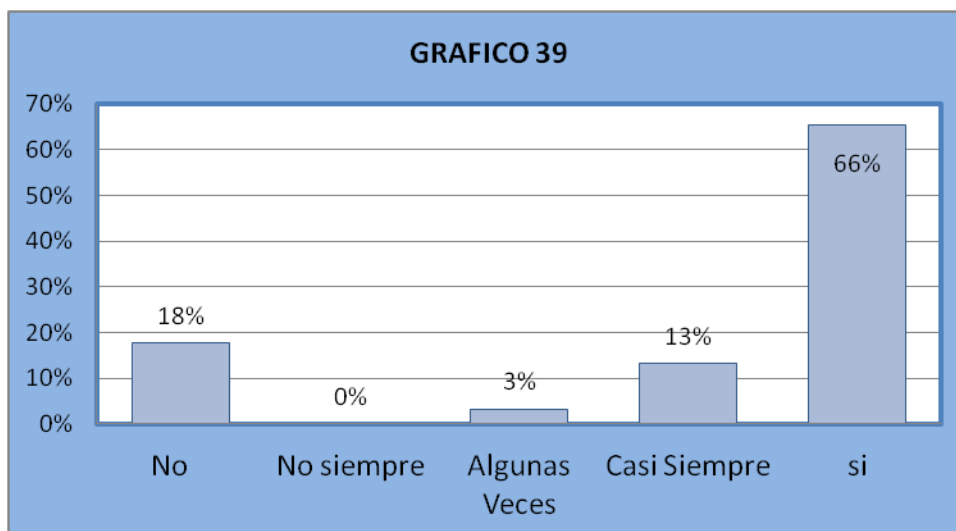
Pregunta 39: Su jefe brindar el debido seguimiento para solucionar los problemas.

TABLA 39: SEGUIMIENTO PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	27	0.1788	18%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	20	0.1325	13%
si	99	0.6556	66%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

TABLA 39: SEGUIMIENTO PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 66% de los empleados afirman que su jefe brinda un seguimiento adecuado para solucionar los problemas que se presentan cotidianamente; mientras un 18% no.

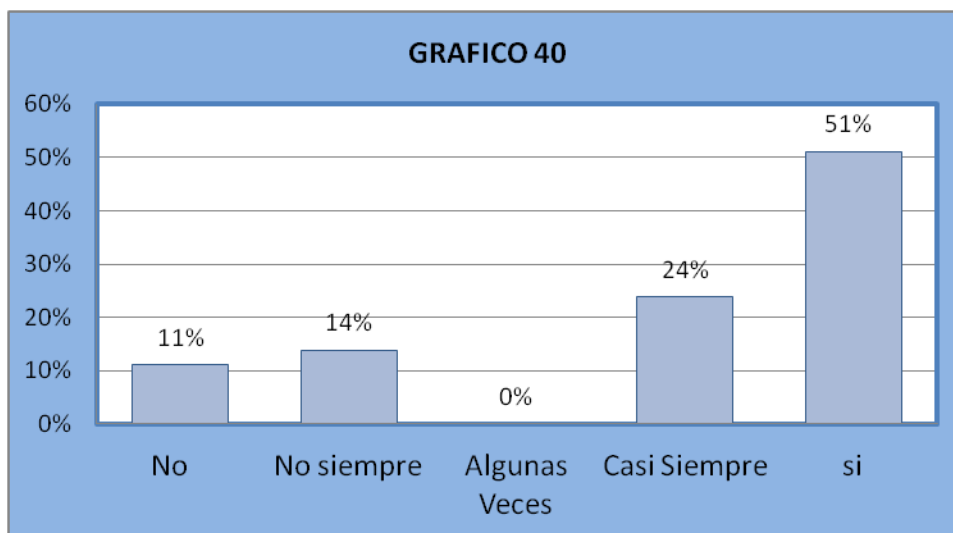
Pregunta 40: Su jefe es ecuánime al momento de enfrentar cualquier controversia entre dos o más compañeros de trabajo.

TABLA 40: JEFE OBRA CON RECTITUD E IMPARCIALIDAD.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	17	0.1126	11%
No siempre	21	0.1391	14%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	36	0.2384	24%
si	77	0.5099	51%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 40: JEFE OBRA CON RECTITUD E IMPARCIALIDAD.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 51% de los empleados afirman que el jefe es imparcial y actúa con rectitud con todo el personal a su cargo; mientras un 11% no.

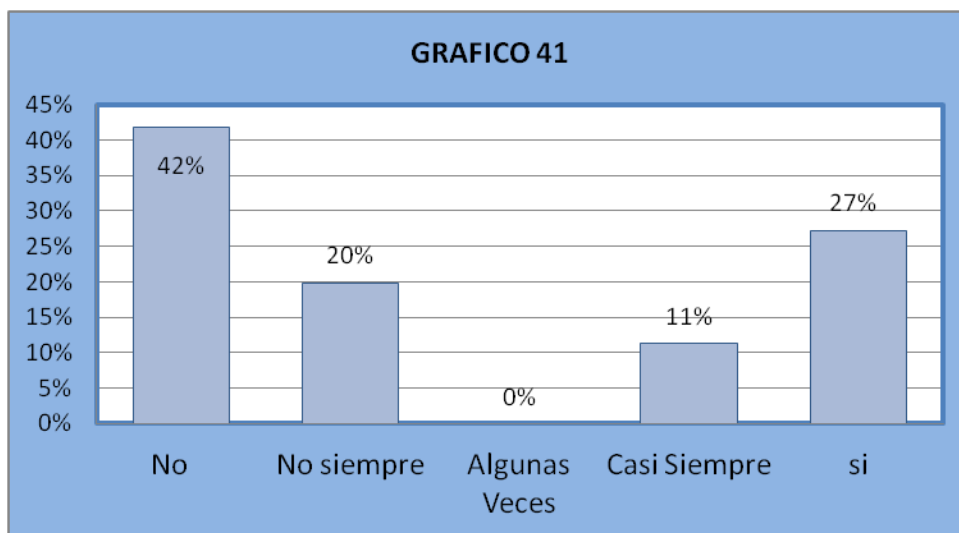
Pregunta 41: Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones.

TABLA 41: EXISTENCIA METODOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	63	0.4172	42%
No siempre	30	0.1987	20%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	17	0.1126	11%
si	41	0.2715	27%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 41: EXISTENCIA METODOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.



Fuente: Construcción propia.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 42% de los empleados afirman que los problemas no se analizan siguiendo un método sistemático para encontrar posibles soluciones; mientras un 27% si.

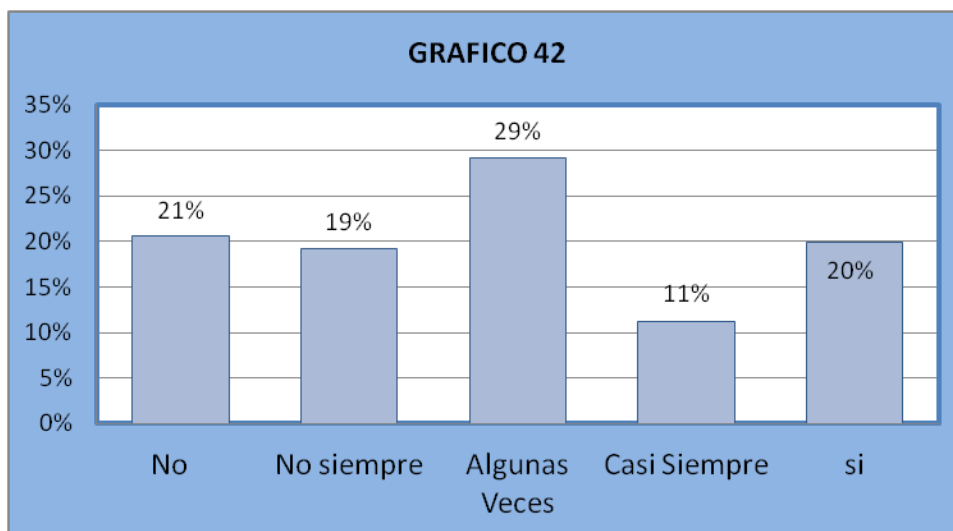
Pregunta 42: Recursos Humanos interviene para resolver los conflictos laborales.

TABLA 42: INTERVENCION DE RECURSOS HUMANOS.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	31	0.2053	21%
No siempre	29	0.1921	19%
Algunas Veces	44	0.2914	29%
Casi Siempre	17	0.1126	11%
si	30	0.1987	20%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 42: INTERVENCION DE RECURSOS HUMANOS.



Fuente: Construcción propia.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 21% de los empleados afirman que no brindan soluciones entre las partes en conflicto; mientras un 20% si.

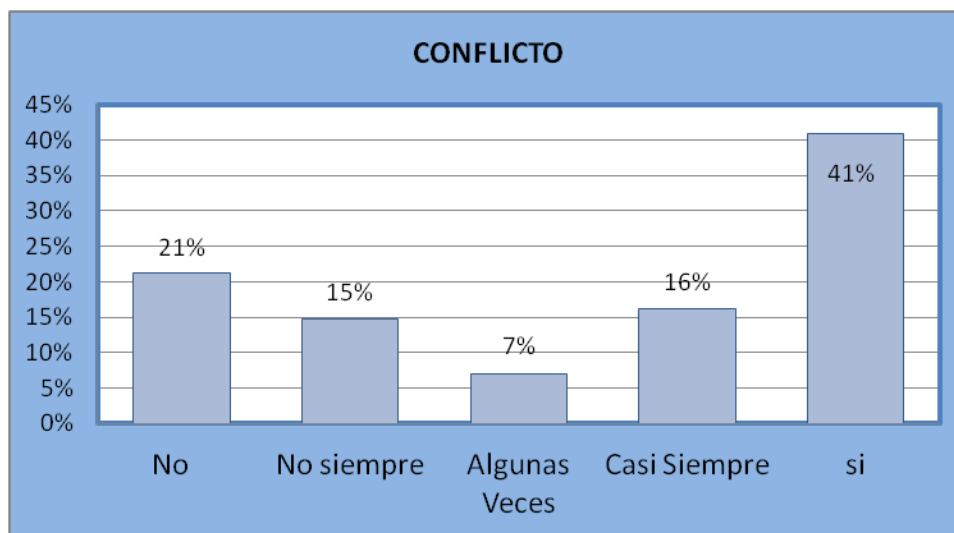
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR CONFLICTO

TABLA DEL FACTOR CONFLICTO.

ALTERNATIVA	ni	fi	Porcentaje
No	192	0.2119	21%
No siempre	133	0.1468	15%
Algunas Veces	64	0.0706	7%
Casi Siempre	147	0.1623	16%
si	370	0.4084	41%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO DEL FACTOR CONFLICTO.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR CONFLICTO: El 41% de los empleados afirman que los conflictos son tratados adecuadamente; mientras un 21% no.

FACTOR 8 ESTRUCTURA.

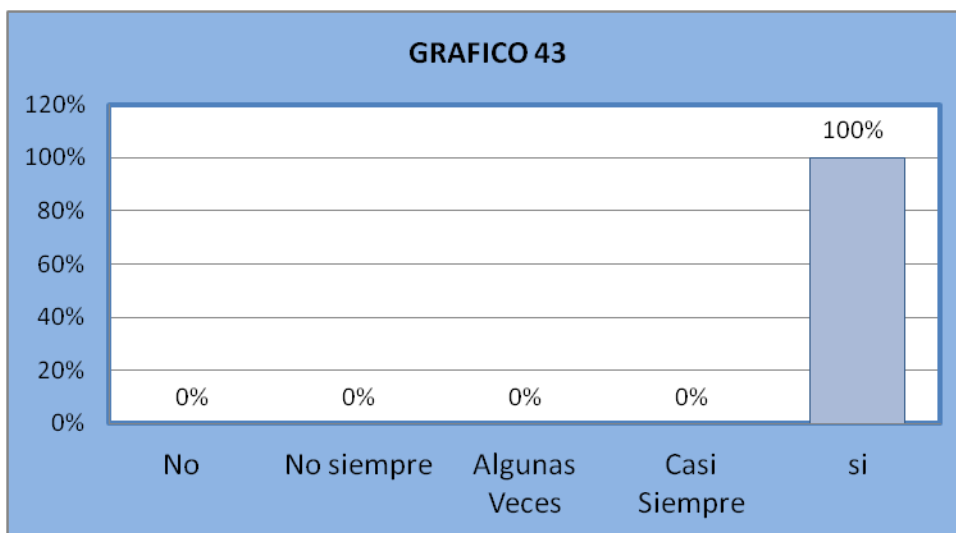
Pregunta 43: Las tareas que realiza están definidas formalmente.

TABLA 43: TAREAS DEFINIDAS FORMALMENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	0	0.0000	0%
Si	151	1.0000	100%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 43: TAREAS DEFINIDAS FORMALMENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 100% de los empleados encuestados afirman que las tareas están definidas formalmente.

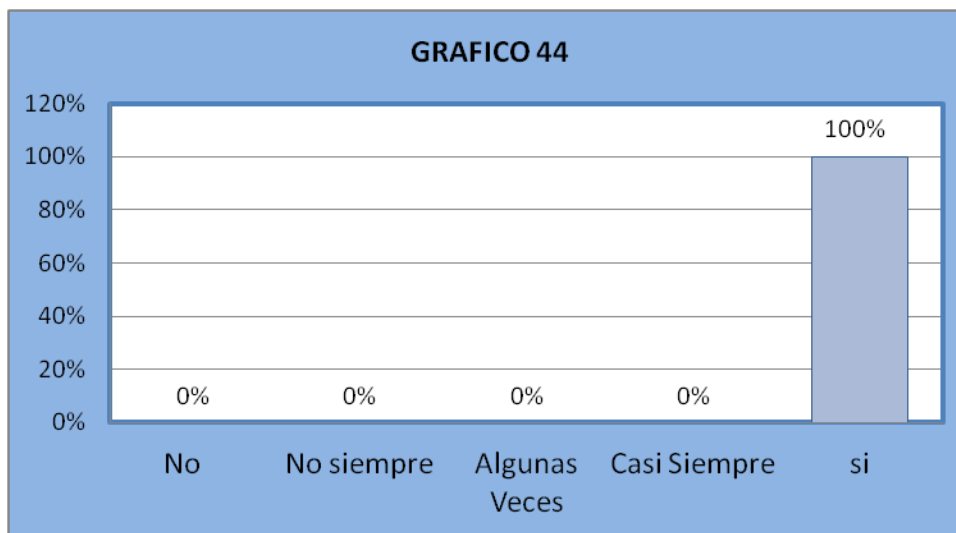
Pregunta 44: Los diferentes servicios que brindan están organizados por departamentos.

TABLA 44: DEPARTAMENTALIZACION.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	0	0.0000	0%
si	151	1.0000	100%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 44: DEPARTAMENTALIZACION.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 100% de los empleados encuestados afirman que la producción laboral está organizada por departamentos.

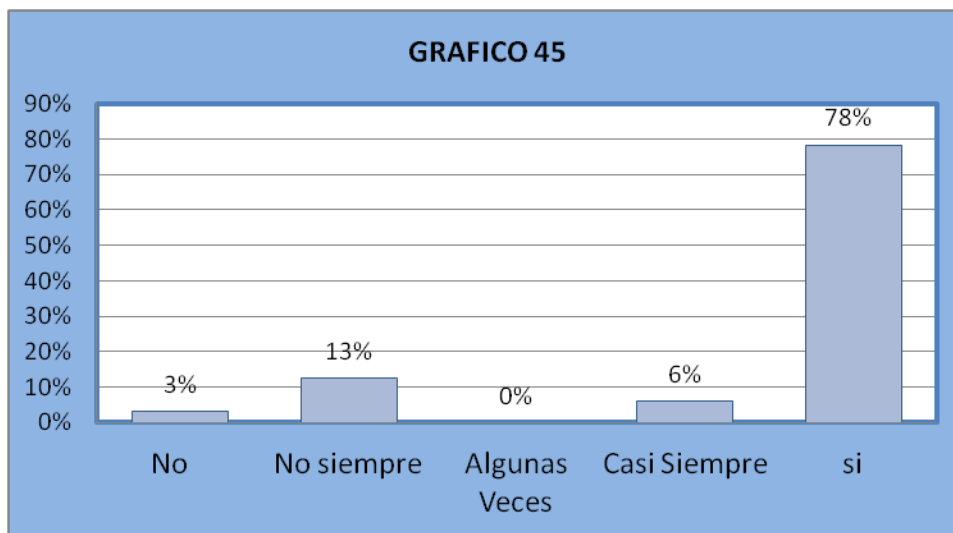
Pregunta 45: Cuando existe un problema tiene claro a quién debe acudir.

TABLA 45: CONOCE A QUIEN ACUDIR ANTE UN PROBLEMA.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	5	0.0331	3%
No siempre	19	0.1258	13%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	9	0.0596	6%
si	118	0.7815	78%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 45: CONOCE A QUIEN ACUDIR ANTE UN PROBLEMA.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 78% de los empleados afirman que tienen claro a quién acudir si se presenta algún problema; mientras un 3% contestó no tener claro a quién acudir.

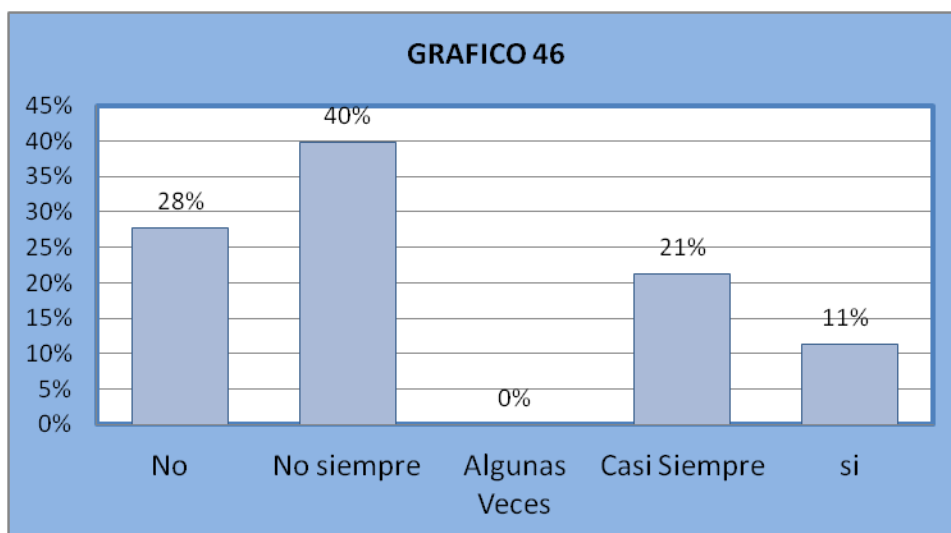
Pregunta 46: Considera que la institución proporciona equipo adecuado para desempeñar las labores.

TABLA 46: EQUIPO ADECUADO PARA DESEMPEÑO DE LABORES.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	42	0.2781	28%
No siempre	60	0.3974	40%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	32	0.2119	21%
si	17	0.1126	11%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 46: EQUIPO ADECUADO PARA DESEMPEÑO DE LABORES.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 40% de los empleados afirman que no siempre se les brinda el equipo adecuado para desempeñar sus labores; mientras un 11% contestó que si se les proporcionan el equipo necesario.

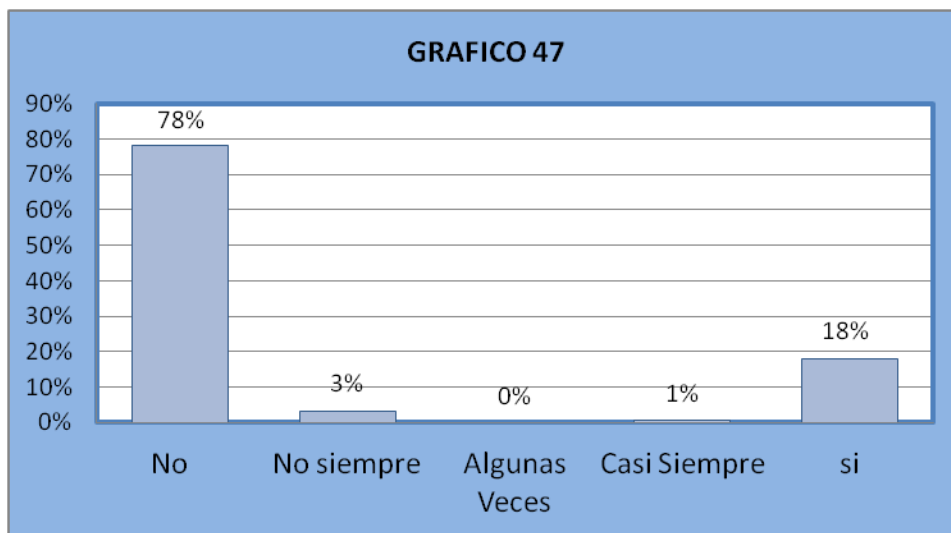
Pregunta 47: Los equipos utilizados actualmente para realizar su trabajo se encuentran en óptimas condiciones.

TABLA 47: EQUIPO EN ÓPTIMAS CONDICIONES.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	118	0.7815	78%
No siempre	5	0.0331	3%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	1	0.0066	1%
si	27	0.1788	18%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 47: EQUIPO EN ÓPTIMAS CONDICIONES.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 78% de los empleados afirman que los equipos no están en óptimas condiciones para realizar su trabajo; mientras un 18% dicen que sí.

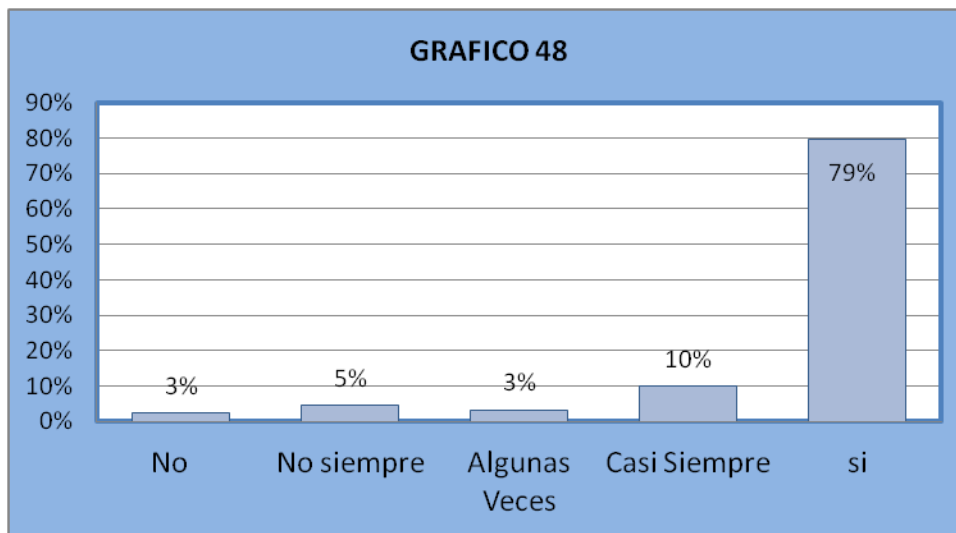
Pregunta 48: Considera que la institución tiene una estructura organizacional eficiente.

TABLA 48: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	4	0.0265	3%
No siempre	7	0.0464	5%
Algunas Veces	5	0.0331	3%
Casi Siempre	15	0.0993	10%
si	120	0.7947	79%
N=	151	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO 48: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: El 79% de los empleados afirman que la institución tiene una estructura eficiente; 3% contestó no.

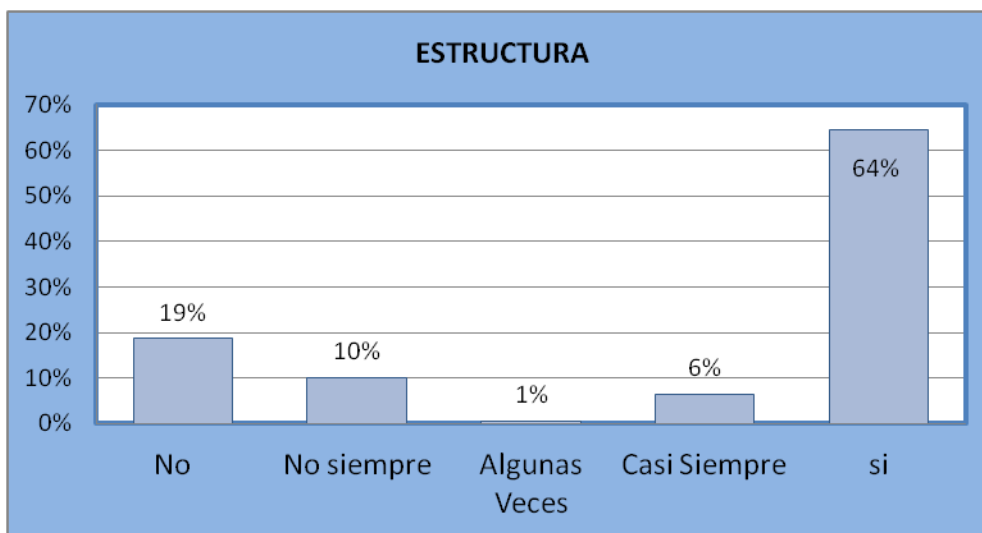
RESPUESTAS OBTENIDAS EN RELACION AL FACTOR ESTRUCTURA.

TABLA FACTOR ESTRUCTURA.

ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	169	0.1865	19%
No siempre	91	0.1004	10%
Algunas Veces	5	0.0055	1%
Casi Siempre	57	0.0629	6%
si	584	0.6446	64%
N=	906	1	100%

Fuente: Construcción propia.

GRAFICO FACTOR ESTRUCTURA.



Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL FACTOR ESTRUCTURA: El 64% de los empleados afirman que existe una estructura organizacional adecuada definida y coordinada para brindar un servicio óptimo; mientras un 19% no.

TOTAL GENERAL DE LA EVALUACION DE LOS OCHO FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE DESECHOS SOLIDOS DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.

El estado de clima organizacional obtenido según la escala tipo Likert y la fórmula que se detalla a continuación:

CO = Clima Organizacional

$\sum X$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario.

X2 = Representa el máximo puntaje que puede obtener cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas.

1) Factor Organización:

ORGANIZACIÓN		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 3712$	81.94%	18.06%
X1 = 6		
X2 = 5		
N = 151		

2) Factor Relaciones Interpersonales:

RELACIONES INTERPERSONALES		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 3985$	87.97%	12.03%
X1 = 6		
X2 = 5		
N = 151		

3) Factor Satisfacción Laboral:

SATISFACCION LABORAL		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 2983$	65.85%	34.15%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

4) Factor Motivacion:

MOTIVACION		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 3044$	67.20%	32.80%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

5) Factor Comunicación:

COMUNICACIÓN		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 3748$	82.74%	17.26%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

6) Factor Liderazgo:

LIDERAZGO		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 4225$	93.27%	6.73%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

7) Factor Conflicto:

CONFLICTO		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 3088$	68.17%	31.83%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

8) Factor Estructura:

ESTRUCTURA		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 2845$	62.80%	37.20%
$X1 = 6$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

CLIMA ORGANIZACIONAL (Según escala tipo Likert).

CLIMA ORGANIZACIONAL		
APLICANDO FORMULA	SATISFACCION	INSATISFACCION
$\sum X = 28299$	78.09%	21.91%
$X1 = 48$		
$X2 = 5$		
$N = 151$		

Tomando en cuenta los porcentajes de cada factor evaluado la escala de clima organizacional proporciona los resultados siguientes:

Optimo: Cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, el optimo se considera mayor del **80.1%**.

Destacado: El clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones pero es necesario ejecutar acciones para lograr el nivel optimo, se encuentra entre **50.1% a 80%**.

Bajo: Significa que el clima organizacional se encuentra en condiciones inadecuadas y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo y se encuentra entre los valores menores al **50%**.

FACTOR	SATISFACCION	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INSATISFACCION
ORGANIZACIÓN	81.94%	OPTIMO	18.06%
RELACIONES INTERPERSONALES	87.97%	OPTIMO	12.03%
SATISFACCION LABORAL	65.85%	DESTACADO	34.15%
MOTIVACION	67.20%	DESTACADO	32.80%
COMUNICACIÓN	82.74%	OPTIMO	17.26%
LIDERAZGO	93.27%	OPTIMO	6.73%
CONFLICTO	68.17%	DESTACADO	31.83%
ESTRUCTURA	62.80%	DESTACADO	37.20%
CLIMA ORGANIZACIONAL	78.09%	DESTACADO	21.91%

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE DESECHOS SOLIDOS DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.

Se considera por parte del equipo investigador que el clima organizacional detectado en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador se evalúa con 78% del 100%; esto quiere decir que el Clima Organizacional es un factor clave en el desempeño de la Institución aun cuando este no pueda ser visto o tocado, se percibe, se vive y está inmerso en todos los aspectos de la organización. Esta evaluación es el resultado final del empleo del instrumento del cuestionario y la guía de preguntas el cual se dirigió a todo el personal que labora en la Institución; esto con el fin de recolectar información a través de los empleados. Existen en la evaluación puntos importantes que señalar que

ninguno de los factores esta abajo del 50%; lo cual significa una ponderación equilibrada superior a este punto. Se distinguen 6 evaluaciones claves tres de ellas superiores y 3 inferiores porcentualmente. La más alta el liderazgo con 93%; las relaciones interpersonales con 87% y la comunicación con 82%; las primeras dos referidas al recurso humano en general y la ultima referida a la comunicación vertical entre Jefes y subordinados.

Los valores que deprimen el Clima Organizacional, en su punto más importante esta la satisfacción laboral con 65%, la motivación poco ejercida por las Jefaturas con 67% y el manejo de los conflictos con 68%. La primera que es la satisfacción laboral tiene inmersos los puntos siguientes: Los salarios, prestaciones, ascensos y promociones así como las jornadas laborales actuales. Es Saludable el orgullo de pertenecer al lugar, el respeto y valor que se le da al empleado. Le sigue la motivación y la insatisfacción personal por los objetivos individuales de algunos empleados quienes evaluaron esos aspectos, a pesar de ser exclusivamente de ellos, se comprende el hecho que la estabilidad laboral tiene un porcentaje de 88% aproximadamente y que existe un reconocimiento a la labor realizada en un 77% de los empleados. El manejo de los conflictos ocupa el siguiente puesto con igual ponderación que la motivación, los empleados consideran que en los conflictos no hay una solución momentánea y que no hay mecanismos o método

para resolver dichos conflictos; los empleados esperan que haya involucramiento de la unidad de recursos humanos para resolver los problemas. Se ha encontrado que uno de los factores más importantes para el clima organizacional es el de conocimiento de la organización y de la estructura de operaciones. El equipo de trabajo y los materiales y equipo de seguridad y salud ocupacional no están presentes, creando inconformidad al mencionarlos. La falta de conocimiento de la visión y misión institucional, crea una identificación falsa del empleado con su empleo y empleador. Es necesario que los responsables de la institución velen por resolver los problemas encontrados en la unidad así se mejorara el clima existente. Se considera que existe voluntad de ser **eficiente** al realizar las tareas encomendadas esto debido a la utilización de los medios disponibles de manera racional para brindar los servicios en el menor tiempo posible con limitados recursos y equipo disponible, todo esto es logrado por la experiencia, habilidades, destrezas, actitud positiva que muestran los empleados para lograr obtener resultados productivos, también son considerados **eficaces** por la capacidad de lograr los objetivos propuesto. Esto se puede representar por medio de una matriz de efectividad.

MATRIZ DE EFECTIVIDAD.

ALTA	EFICIENCIA	MUY EFICIENTE POCO EFICAZ Administra bien los recursos, pero no llega a los objetivos	MUY EFICIENTE MUY EFICAZ Llega a los objetivos y administra bien los recursos	MUY EFICIENTE MUY EFICAZ Llega a los objetivos y administra bien los recursos 78%
MEDIA		MEDIO EFICIENTE MEDIO EFICAZ	MEDIO EFICIENTE MEDIO EFICAZ	MEDIO EFICIENTE MEDIO EFICAZ
BAJA		POCO EFICIENTE POCO EFICAZ No llega a los objetivos ni administra bien los recursos	POCO EFICIENTE MEDIO EFICAZ Llega a los objetivos sin medir los recursos para alcanzarlos	POCO EFICIENTE MUY EFICAZ Llega a los objetivos sin medir los recursos para alcanzarlos
		EFICACIA		
		BAJA	MEDIA	ALTA

FUENTE: Construcción propia.

A continuación se presentan diferentes variables que están relacionadas con el ambiente interno, las fortalezas y las debilidades que son de gran utilidad para comprender la situación actual de la institución:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Solidaridad entre compañeros. b. Excelentes relaciones interpersonales. c. Agrado por el trabajo que realiza. d. Los empleados perciben reconocimiento de parte de su jefe. e. Los empleados perciben estabilidad laboral. f. Buena comunicación. g. Confianza en el Jefe Inmediato. h. Excelente participación de los empleados en actividades. i. Equidad en asignación de tareas. j. Los problemas laborales son tratados constructivamente. k. Las tareas están definidas formalmente. l. Existe una departamentalización. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Salarios bajos. b. Pocas prestaciones. c. Pocas posibilidades de ascenso. d. Jornadas laborales extensas. e. Motivación baja. f. La mayor parte de empleados no tienen medios de comunicación efectiva. g. Los conflictos no son tratados oportunamente. h. Falta de un método sistemático para analizar problemas. i. Poca participación de Recursos Humanos para solucionar conflictos laborales. j. No proporcionan el equipo adecuado para el desempeño de las labores. k. El equipo que utilizan actualmente no se encuentra en óptimas condiciones.

CONCLUSIONES:

Con base a los elementos investigados y los resultados del análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador, se concluye lo siguiente:

1. En cuanto a la organización los empleados se identifican y están comprometidos con la Institución, factor clave para el desarrollo, considerando personas capaces y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, el personal identifica claramente los niveles jerárquicos y las actividades que debe realizar; sin embargo algunos empleados desconocen aspectos relevantes del entorno de la organización.

2. Las relaciones interpersonales presentan un porcentaje de aceptación considerándolas armoniosas y que proporcionan confianza y respeto al grupo de trabajo incentivándoles a colaborar recíprocamente frente a las necesidades.

3. Los empleados se encuentran insatisfechos por los salarios y beneficios recibidos de parte de la institución, existe un descontento en lo referente a la compensación salarial que no llena sus expectativas de acuerdo a sus habilidades, experiencia y el aporte laboral, el personal siente que no se les reconoce adecuadamente dicho esfuerzo. Así como también se identifico que los empleados no son promovidos en forma equitativa.

4. A la mayoría del personal les agrada el trabajo que realizan y se sienten satisfechos de formar parte de la institución, pero perciben poco interés por mantener motivado al personal y esto es difícil para lograr sus objetivos personales. Además de no tener programas de motivación y reconocimiento, olvidando que son ellos los que ejecutan directamente las actividades que contribuyen al fortalecimiento de la institución.

5. Existe una buena comunicación entre el jefe y los subordinados pero es necesario mejorarla continuamente para que mejore el desempeño y la productividad.

6. La mayor parte de los empleados confía en su jefe inmediato, factor que se considera de gran importancia para influir en el grupo y conseguir las metas asignadas, promoviendo con esto la participación en los trabajos que desempeñan. Los jefes confían positivamente también en que sus empleados se conducirá según lineamientos establecidos ante su ausencia.

7. La investigación actualmente determinó que los conflictos que se han presentado no fueron tratados adecuadamente, porque no existen métodos o procedimientos para encontrar soluciones óptimas a cualquier tipo de problema o situación que se presente en el trabajo cotidiano.

8. La estructura organizacional tiene definido formalmente las tareas que le corresponden a cada empleado y agrupadas aquellas

comunes por medio de la departamentalización, tomando en cuenta personas con habilidades semejantes para obtener una ventaja y lograr una mejor eficiencia.

Finalmente se puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vinculo u obstáculo para el buen desempeño organizacional llegando a ser un factor de distinción en el comportamiento de quienes lo integran, por ende si la institución busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para el desarrollo de procesos de innovación y cambio que contribuyan a mejorar los servicios que se brindan constantemente.

RECOMENDACIONES .

De acuerdo a la problemática encontrada con el análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador promover los conceptos fundamentales de la organización, considerar que lo bueno no es bastante bueno y que incluso un desempeño excelente puede y debe mejorarse; actualmente la institución cuenta con una estructura definida que contribuye al logro de objetivos y metas que son primordiales para la institución para brindar un servicio de calidad.

2. Se deben de elaborar reglas de convivencia en el lugar de trabajo que fomente actividades grupales y permita al empleado sentirse completamente integrado con sus compañeros de trabajo, con el fin de mantener y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la Institución.

3. Para que los empleados gocen de una mejor satisfacción laboral que les ayude a fortalecer su desempeño se considera necesario establecer políticas salariales de acuerdo a la actividad que desempeñan, un manual de prestaciones, Programa de movilidad laboral y programación de jornadas laborales según la ley.

4. Se recomienda elaborar un programa de reconocimientos y motivación, en que el jefe pueda reconocer el esfuerzo del personal así mismo pueda elogiar y manifestarles su interés, aprobación y aprecio por el trabajo realizado; también plasmar en el plan numerosas maneras para motivar al personal.

5. Se recomienda una comunicación más participativa que aproveche toda capacidad de los empleados para fomentar el compromiso con éxito de las labores que realizan, estas serán más productivas y se sentirán más satisfechos con el trabajo que realizan, una excelente comunicación aclara a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño.

6. Los líderes o jefes deben ser constantemente capacitados porque son los encargados de manejar los cambios, estableciendo el rumbo con una visión de futuro, para después servir de guía a los empleados; comunicándoles esta visión e inspirándoles para superar cualquier obstáculo que se presente o mejorar los procesos que se considere necesario.

7. Se recomienda un procedimiento de acción oportuna para resolver conflictos en el que se involucren conocimientos, habilidades y recursos y estos sean tratados de manera objetiva. La resolución de problemas puede concebirse, como un proceso a través del cual los jefes y subordinados aprenden a combinar recursos, técnicas habilidades y conocimientos de forma

creativa, previamente adquiridos o no, para dar solución a cualquier situación que se presente en la institución.

8. Se recomienda proporcionales a los trabajadores equipos y herramientas en condiciones optimas para el desempeño de sus labores.

CAPITULO III

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

El Programa de Mejoramiento del Clima Organizacional aplicable a la Dirección de Desechos Sólidos de Alcaldía Municipal de San Salvador, ha sido diseñado como una herramienta administrativa, cuyo propósito es evaluar factores internos que inciden en el clima organizacional para ser implementados cuando la institución lo estime conveniente.

A. Objetivos del Programa.

1. General.

Proporcionar a la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador, un programa de mejoramiento de clima organizacional.

2. Específicos.

a) Proponer alternativas específicas para cada factor a fin de mejorar la evaluación del clima organizacional.

b) Identificar el responsable de implementar las alternativas específicas propuestas.

c) Describir la forma de desarrollo de las actividades propuestas para cada factor.

B. Justificación.

La implementación de esta herramienta administrativa fortalecerá el ambiente laboral en que se desarrollan las tareas, promoverá el trabajo en equipo, los empleados se sentirán competentes y satisfechos.

C. Políticas del Programa.

1. Todos los empleados de la institución deben contribuir a que la implementación del programa se desarrolle de manera exitosa.

2. La sección de recursos humanos analizará los factores y alternativas específicas para el mejoramiento según las necesidades.

3. La sección de recursos humanos brindará alternativas viables para el Plan de Desarrollo del clima organizacional.

4. Los jefes de departamento serán encargados de velar por el mejoramiento del clima organizacional y de los factores que salgan con baja calificación según la evaluación.

D. Manejo Funcional de los Factores que Integraran el Programa.

1. Satisfacción Laboral:

Es la actitud general del individuo hacia su

trabajo, una persona con gran satisfacción tiende a tener actitud positiva, la satisfacción laboral reduce el ausentismo, la rotación del personal, etc.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Administración de Salarios.	Sección de Recursos Humanos, Unidad Financiera, Dirección Ejecutiva.	Elaborar un conjunto de normas y procedimientos a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la institución.
2.	Manual de prestaciones.	Sección de Recursos Humanos, Unidad Financiera, Dirección Ejecutiva.	Elaborar un manual de prestaciones, económicas, sociales, adicionales a las de ley que ayude a una mejor vida de los empleados y un buen clima organizacional.
3.	Programa de movilidad laboral. Plan de carrera	Jefe inmediato, Sección de Recursos Humanos.	Es vital conocer y comprender cuales son las habilidades de los empleados y las necesidades de la institución, Evaluar el perfil de los empleados, analizar que competencias debe reforzar, cuáles serán las necesidades del equipo y así mismo apoyarlo al desarrollo

			profesional.
4.	Programación de Jornada Laboral.	Jefe inmediato, Sección de Recursos Humanos.	Ejercer un control de las horas de trabajo y su programación en relación con las leyes. (Según Código de Trabajo), consideradas de gran importancia para el clima organizacional y necesarias para la elaboración de informes económicos.

2. Motivación.

Son los comportamientos que el individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales. La motivación laboral mejora el desempeño y por tanto la productividad.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Programa de Motivación.	Sección de Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva.	Diseño de un programa de motivación que comprenda, FORMACION ACADEMICA: Capacitaciones, Seminarios y Cursos Libres. INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS: Bonos,

			<p>Horarios Flexibles,</p> <p>Promoción Interna,</p> <p>Rotación de puestos, etc.</p> <p>PRESTACIONES Y SERVICIOS: Transporte, Alimentación, etc. RECONOCIMIENTOS: Manifestar al empleado el interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, se pueden adoptar numerosas formas (Felicitación a los empleados por medio de una carta, elegirlo como empleado del mes colocar foto).</p>
--	--	--	--

3. Conflicto.

Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra afecta o va afectar algo que le interese.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Crear reglas mínimas para tratar conflictos orientados a que	Jefe inmediato, Sección de Recursos	Los conflictos deben ser tratados oportunamente para ello es necesario contar con reglas mínimas

	se han tratados al más bajo nivel posible en forma descentralizada cuyas características particulares lo permitan.	Humanos	para resolver conflictos ejemplo: Reconocer la existencia de un problema, identificar y reconocer las causas, escuchar a la otra persona sin interrumpir, no juzgar o insultar, no abandonar el lugar sin haber una solución concreta, no utilizar lo que se haya dicho para divulgarlo con los compañeros de trabajo.
2.	Procedimiento de resolución de conflictos Laborales, cuyas características particulares así lo requieran.	Jefe inmediato, Sección de Recursos Humanos.	Elaborar un procedimiento para resolver conflictos laborales, proporcionando medios de solución para resolver las controversias laborales tomando en cuenta los principales métodos; La negociación, La mediación, La conciliación y el arbitraje.

4. Estructura.

Determinar con exactitud elementos fundamentales que definen la organización entre ellos; Departamentalización, Cadena de Mando, Formalización y la cantidad de recursos necesarios para su funcionamiento, humanos, materiales, financieros.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Cadena de Mando	Sección de Recursos Humanos	Dar a conocer a todos los empleados la cadena de mando, para conocer a quien acudir si se presenta un problema o ayudar a identificar quiénes son los responsables.
2.	Proporcionar equipos para realizar su trabajo en óptimas condiciones.	Dirección Ejecutiva, Unidad Secundaria Financiera, Sección de Recursos Humanos, Jefe inmediato.	La maquinaria y equipo utilizados deben recibir mantenimiento constante para prevenir los riesgos de mal funcionamiento y contar con una programación de revisiones y limpiezas periódicas, y nunca se utilizarán sino están funcionando correctamente; además, deben ser operadas únicamente por el personal capacitado para ello y para los usos que fueron adquiridas o creadas según las especificaciones técnicas del fabricante.

5. Organización.

La organización nace de la necesidad humana de cooperar; esta cooperación puede ser más productiva y menos costosa si se dispone de una organización que defina las funciones, niveles, actividades y un sistema de comunicación que conlleve a alcanzar los objetivos señalados.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Todos los empleados deben conocer, los objetivos, misión, visión, metas, funciones, niveles jerárquicos.	Gerente de Sección de Recursos Humanos.	Manual de Empleado, Carta al Personal, Reuniones Informativas, Cartelera, Revista, Correos Electrónicos Grupales, Pagina Web, Redes Sociales, Círculos de Calidad, Reuniones por departamento.

6. Comunicación.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo por tanto la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Utilizar una comunicación efectiva.	Jefe Inmediato	La información debe ser transmitida en el momento oportuno, clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.
2.	Comunicación Participativa.	Jefes y Sub Alternos.	Modelo de comunicación participativa que posibilite espacios y relaciones de poder más equitativos donde los empleados compartan sus experiencias e información y propuestas para alcanzar un mejor desempeño.
3.	Proporcionar Medios que faciliten la comunicación.	Sección de Recursos Humanos, Unidad Financiera, Dirección Ejecutiva.	Proporcionar teléfono en red a los encargados de cada unidad y jefaturas de los diferentes departamentos internos.

7. Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Elaborar Reglas de Convivencia Laboral.	Sección de Recursos Humanos.	Brindar a los empleados una lista que contenga reglas de convivencia Laboral, ejemplo: Saludar, No tener miedo a pedir ayuda, No apoderarse de las actividades que debe hacer otro de sus compañeros, Ser agradable con las personas que le rodean, Disfrutar de los espacios de esparcimiento, Tratar a sus compañeros como les gustaría ser tratados, ser solidario, etc.
2.	Jefe inmediato Justo y Firme.	Jefe inmediato Justo y Firme.	El jefe debe mostrar interés en los empleados, un buen sentido de humor y brindar la ayuda necesaria a su equipo de trabajo.

8. Liderazgo.

Este factor facilitará a los jefes dirigir e influenciar a los subordinados a que realicen actividades encomendadas.

Para optimizar este factor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE DESARROLLO
1.	Capacitar a los jefes.	Sección de Recursos Humanos.	Capacitaciones sobre competencia, habilidades y conocimientos que deben tener los jefes orientándolos al desarrollo.

E. Plan de Evaluación del Clima Organizacional.

El plan de evaluación de Clima Organizacional es un conjunto lógico de pasos que explican cuales son las acciones y recursos necesarios para realizar una evaluación de clima organizacional en la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador, con el propósito de conocer el estado del clima organizacional existente en la institución.

F. Objetivos del Plan de Evaluación de Clima Organización.

1. General.

Proponer un plan de evaluación de Clima Organizacional, que facilite a la Dirección de Desechos Sólidos realizar evaluaciones futuras e identificar si los factores evaluados necesitan ajustes para mejorar los resultados propuestos.

2. Específicos.

a) Presentar un plan de evaluación para conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional.

b) Proponer un instrumento de recolección de información, para aplicar el plan de evaluación de clima organizacional.

G. Justificación.

La importancia de un plan de evaluación radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la institución para determinar el grado de satisfacción de los empleados y tomar las medidas necesarias para corregir los posibles factores que impidan un desarrollar óptimo de las labores.

H. Políticas.

1. La Sección de recursos humanos de La Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador formaran un equipo de trabajo que realizará el proceso de evaluación de Clima Organizacional.

2. El equipo evaluador dará a conocer el plan de evaluación que se pretende llevar a cabo a la Junta Directiva y Gerentes de unidad, comunicaran lo que se pretende conseguir y como se proponen para conseguirle.

3. Junta Directiva someterá a consideración el plan de evaluación que se pretende desarrollar y serán encargados de su aprobación o denegación.

4. Todos los empleados serán sujetos de participar en la evaluación de Clima Organizacional.

5. El equipo evaluador presentara las recomendaciones a junta de directiva quienes tomaran acciones oportunas.

6. La sección de recursos humanos analizarán y actualizarán cada año, la lista de factores a evaluar.

I. Actividades del Plan de evaluación de Clima Organizacional.

Para la implementación de un plan es necesario contar con un equipo evaluador, cronograma de actividades, entrevista, listado de factores a evaluar, elaboración del instrumento de evaluación (cuestionario), aplicación del instrumento, recopilación y análisis de datos, diagnosticar la situación actual y la elaboración de las recomendaciones. A continuación detalle de cada etapa.

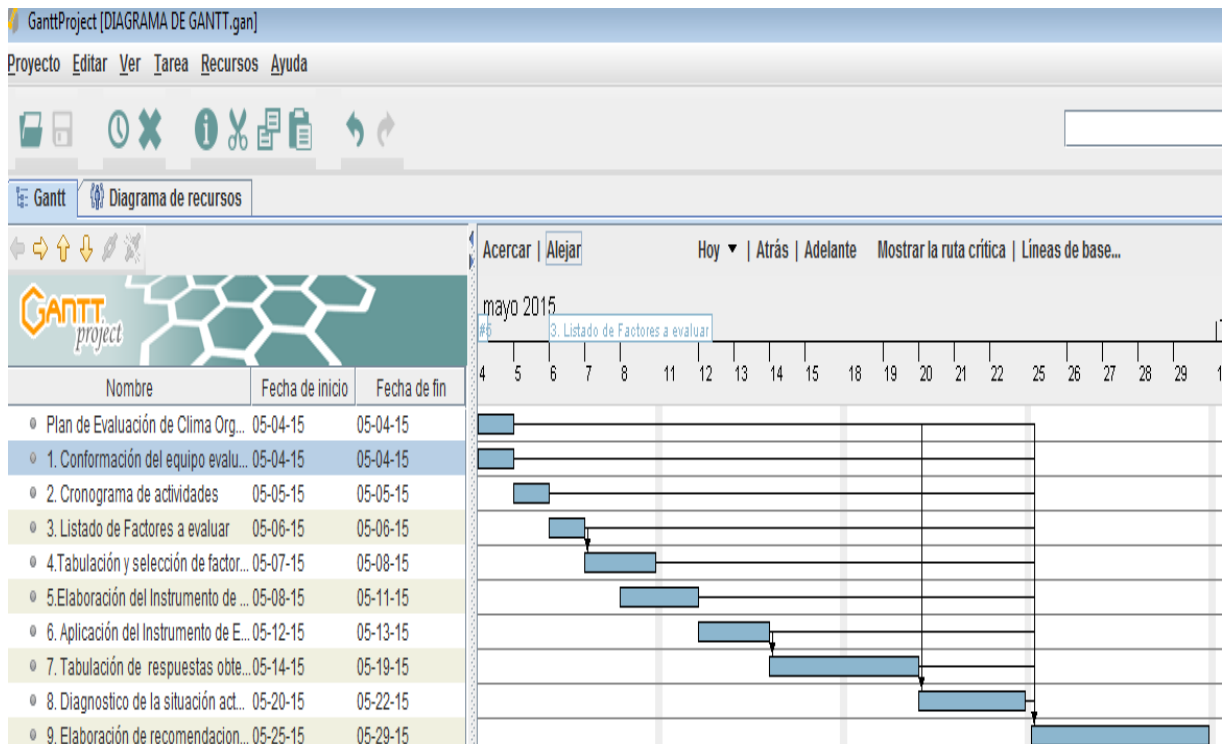
1. Conformación del equipo evaluador.

El equipo evaluador estará conformado por gerente de sección de recursos humanos, dos auxiliares y dos jefes que pertenezcan a distintas unidades, todos los

colaboradores serán seleccionados según criterio del gerente de recursos humanos.

2. Cronograma de actividades.

El equipo evaluador debe realizar un cronograma de actividades y fechas de estudio para tener una idea general del proceso de elaboración en termino de tiempo días laborales considerados de lunes a viernes, dividiendo cada parte de la investigación en tiempos específicos, el cronograma podrá ser elaborado en Excel o otro software que se estime conveniente, a continuación se presenta un modelo con el software libre GanttProject:



5. Elaboración del Instrumento de evaluación.

El equipo evaluador elaborara un cuestionario, instrumento que servirá para recolectar datos que se consideren de interés según cada factor seleccionado, se considera de gran importancia omitir datos de identificación personal para garantizar que la investigación se adherirá a la realidad, a continuación se presenta un modelo.



DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS



El presente cuestionario es confidencial y anónimo, tiene como objetivo recopilar información del clima organizacional en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía Municipal de San Salvador. Motivo por el cual le estamos solicitando responder a las siguientes preguntas; le agradecemos de antemano su amable colaboración y honestidad en el desarrollo del mismo.

DATOS PERSONALES

Departamento o sección a la que pertenece: _____

Sexo: F M

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de Servicio: _____

Nivel Académico: _____

INDICACIONES:

Indique con una "X" el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	5
Significado	NO	NO SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SI

Factor 1: Nombre del Factor.

Se resume la importancia del factor.

1- Pregunta 1, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5
2- Pregunta 2, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5
3- Pregunta 3, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5
4- Pregunta 4, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5
5- Pregunta 5, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5
6- Pregunta 6, acerca del factor 1.	1	2	3	4	5

6. Aplicación del Instrumento de Evaluación (Cuestionario).

Para la aplicación del instrumento de evaluación se tomara en cuenta el universo, luego se extraerá una muestra y el resultado obtenido será el número de cuestionarios que se solicitara a los empleados responder.

7. Tabulación de respuestas obtenidas en cuestionario.

La tabulación de respuestas obtenidas se debe realizar en Excel construyendo una escala básica u otro programa que garantice la información exacta de los datos recolectados en el cuestionario y como resultado obtener las diferentes valoraciones por cada factor y su totalidad.

NOMBRE DEL FACTOR			
PREGUNTA DEL CORRESPONDIENTE AL FATOR			
ALTERNATIVA	fi	ni	pi
No	0	0.0000	0%
No siempre	0	0.0000	0%
Algunas Veces	0	0.0000	0%
Casi Siempre	0	0.0000	0%
si	0	0.0000	0%
N=	TOTAL	1	100%

Fuente: Construcción propia.

8. Diagnostico de la situación actual.

El equipo evaluador deberá analizar el resultado de la evaluación que se le realizará al personal que trabaja en la Dirección de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador; y analizará los factores que más influyen en el comportamiento de los mismos, determinando con esto las posibles causas que afectan el desarrollo de las actividades.

9. Elaboración de recomendaciones.

El equipo evaluador debe redactar las recomendaciones sugeridas con el objeto de solucionar la problemática que se determino al analizar la información y brindara las conclusiones pertinentes con la finalidad de mejorar las condiciones de los empleados.

J. Recursos.

Es de vital importancia para la realización de una investigación de clima organizacional, la asignación de recursos humanos y materiales.

1. Humanos.

Para ejecutar la propuesta será necesario contar con un equipo evaluador de clima organizacional, conformado por cinco o seis personas, gerente de sección de recursos humanos, dos auxiliares, dos jefes que pertenezcan a distintas unidades y otro que determine el equipo evaluador.

2. Materiales.

Para llevar a cabo una evaluación de clima organizacional será necesario contar con los siguientes recursos materiales: Oficina, computadora, mesa de trabajo, cinco sillas, fotocopidora, papel tamaño carta y otros que el equipo evaluador considere necesarios.

Material	Cantidad	Valor Estimado
Computadora	1	\$ -
Mesa de Trabajo	1	\$ -
Sillas	5	\$ -
Fotocopidora	1	\$ -
Tóner	1	\$ 35.00
Resma de Papel	1	\$ 4.00
Lapiceros	36	\$ 6.00
TOTAL		\$ 45.00

BIBLIOGRAFIA.

Alcaldía de San Salvador. (10 de 01 de 2012-2015). PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR: <http://www.amss.gob.sv>

Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Memoria de Labores.

Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía de San Salvador. (2011). Plan de Trabajo Anual.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia: MC GRAW HILL, 5a. Edición.

Código. (1986). *Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 274, Diario Oficial No. 23 Tomo 290*. San Salvador.

Constitución. (1983). *Constitución de la República de El Salvador, Decreto No 38, Diario Oficial 234, Tomo 281*. San Salvador: Imprenta Salvadoreña.

eumed. (25 de 11 de 2012). *Libros, Definición de Clima Organizacional*. Obtenido de Libros, Definición de Clima Organizacional:
http://www.eumed.net/libros/definicion_clima_organizacional

Gary, D. (1996). *Administración de Personal, 5a. Edición*. 5a Edición.

Mansilla, D. R. (2005). *Diagnostico Organizacional, 6a Edición*. 6a Edición: Alfa-Omega.

Ponce, A. R. (1992). *Administración de Empresas, 2a. Parte, pag. 212*. México: Limusa.

Porter, L. y. (1975). *Proceso Organizativo y la Organización*. Mc Graw Hill.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 10a. Edición.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnostico del Clima Organizacional, 3a Edición, Cap. 9*. Alfaomega.

Sampieri, R. H. (s.f.). *Metodología de la Investigación, 3a. Edición*.

Serrano, A. (2007). *Administración de Personas, 1a. Edición*. Talleres Gráficos UCA.

Stoner, J. (s.f.). *Administración, 6a. Edición, pag. 344*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Whirich, H. K. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. México, 10a Edición: MC Graw Hill .

ANEXO .



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



El presente cuestionario es confidencial y anónimo, tiene como objetivo recopilar información con fines académicos e investigativos del clima organizacional en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía Municipal de San Salvador. Motivo por el cual le estamos solicitando responder a las siguientes preguntas; le agradecemos de antemano su amable colaboración y honestidad en el desarrollo del mismo.

DATOS PERSONALES

Departamento o sección a la que pertenece: _____

Sexo: F M

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de Servicio: _____

Nivel Académico: _____

INDICACIONES:

Indique con una "X" el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala:

Grado	1	2	3	4	5
Significado	NO	NO SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SI

Factor 1: Organización.

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión, visión, objetivos y la estructura organizativa que la Dirección de Desechos Sólidos tiene.

1- Conoce la misión de la Institución.	1	2	3	4	5
2- Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que se ha planteado la Institución.	1	2	3	4	5
3- Conoce los objetivos que la institución se ha planteado alcanzar.	1	2	3	4	5
4- Conoce las metas propuestas a alcanzar por la institución.	1	2	3	4	5
5- Conoce los niveles jerárquicos de la institución.	1	2	3	4	5
6- Se identifica con la institución.	1	2	3	4	5

Factor 2: Relaciones Interpersonales.					
<i>Esta dimensión evalúa el cómo perciben los miembros de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización a través de los grupos formales e informales que forman parte de la institución.</i>					
7- Existe acercamiento y convivencia entre el personal de la organización.	1	2	3	4	5
8- Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo.	1	2	3	4	5
9- Son solidarios sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.	1	2	3	4	5
10- Las decisiones tomadas en el lugar de trabajo están basadas en la información recibida.	1	2	3	4	5
11- En la Institución existe un ambiente grato y armonioso.	1	2	3	4	5
12- Considera que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas y la Institución.	1	2	3	4	5

Factor 3: Satisfacción Laboral.					
<i>Esta dimensión evalúa la actitud general del individuo hacia su trabajo.</i>					
13- Se siente orgulloso(a) del trabajo que desempeña.	1	2	3	4	5
14- Se siente valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.	1	2	3	4	5
15- Considera que su trabajo está remunerado de acuerdo a las actividades que desempeña.	1	2	3	4	5
16- Son satisfactorias las prestaciones.	1	2	3	4	5
17- Son satisfactorios los ascensos y promociones.	1	2	3	4	5
18- Las actividades programadas en la jornada laboral son adecuadas en tiempo y esfuerzo físico.					

Factor 4: Motivación.					
<i>En esta dimensión se evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y las expectativas que tienen de la misma.</i>					
19- Le agrada el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
20- Trabajando en la institución puede lograr sus objetivos personales.	1	2	3	4	5

21- La institución se interesa por mantener motivado al personal.	1	2	3	4	5
22- Su jefe reconoce la labor que desempeña usted y sus compañeros.	1	2	3	4	5
23- La institución cuenta con programas de motivación.	1	2	3	4	5
24- Percibe que Existe estabilidad laboral.	1	2	3	4	5

Factor 5: Comunicación.					
<i>En esta dimensión se evalúa la forma en que la Institución informa a todos los empleados de forma clara y oportuna los procedimientos, cambios, logros, proyectos, etc.</i>					
25- Existe una buena comunicación con su jefe.	1	2	3	4	5
26- Comunica a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña.	1	2	3	4	5
27- La institución proporciona medios tecnológicos para facilitar la comunicación (teléfonos, radios y computadoras con internet) u otros.	1	2	3	4	5
28- Comunica oportunamente las necesidades de equipo o herramientas necesarias para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
29- Se comunican oportunamente los cambios que surgen en la Institución.	1	2	3	4	5
30- La institución comunica oportunamente los logros alcanzados.	1	2	3	4	5

Factor 6: Liderazgo.					
<i>En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se práctica en la Dirección de Desechos Sólidos, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y los demás coordinadores al resto del personal.</i>					
31- Confía en su jefe inmediato.	1	2	3	4	5
32- Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se realizan.	1	2	3	4	5
33- Su jefe escucha sugerencias que sirvan para mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5
34- Cuando surge algún problema su jefe les comunica y les inspira para superarlo.	1	2	3	4	5
35- Su jefe asigna los roles y tareas equitativamente.	1	2	3	4	5
36- Realiza usted las tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe.	1	2	3	4	5

Factor 7: Conflicto.					
En esta dimensión se evalúa el punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre las dos partes.					
37- En la Institución los conflictos son tratados oportunamente.	1	2	3	4	5
38- En la Institución todos los problemas se discuten constructivamente.	1	2	3	4	5
39- Su jefe brindar el debido seguimiento para solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
40- Su jefe es ecuánime al momento de enfrentar cualquier controversia entre dos o más compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
41- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones.	1	2	3	4	5
42- Recursos Humanos interviene para resolver los conflictos laborales.	1	2	3	4	5

Factor 8: Estructura.					
Esta dimensión evalúa la percepción que se tienen acerca de los procedimientos, reglas, normas, delegación de funciones y unidad de mando.					
43- Las tareas que realiza están definidas formalmente.	1	2	3	4	5
44- Los diferentes servicios que brindan están organizados por departamentos.	1	2	3	4	5
45- Cuando existe un problema tiene claro a quién debe acudir.	1	2	3	4	5
46- Considera que la institución proporciona equipo adecuado para desempeñar las labores.	1	2	3	4	5
47- Los equipos utilizados actualmente para realizar su trabajo se encuentran en óptimas condiciones.	1	2	3	4	5
48- Considera que la institución tiene una estructura organizacional eficiente.	1	2	3	4	5