

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



"PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARGUETA AYALA, EDGAR ANTONIO
MONTROYA ALFARO, YENIFFER IVANOVA
ROSALES CERÓN, LILIANA ELIZABETH

16 DE FEBRERO
DE 1841

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

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

COORDINADOR DEL SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

Doy gracias a Dios, que es todo poderoso por permitirme en primer lugar la vida y poder adquirir conocimientos necesarios para culminar mi carrera; además a mis padres, Antonio Edgar Argueta y Blanca Noemí Ayala de Argueta, por el esfuerzo, confianza y consejos que brindaron tanto en mi vida personal como universitario; también a mis hermanos, pero principalmente a mi hermano, Ing. Edwin Leonel Argueta, por ser un modelo de motivación e inspiración. Deseo al mismo tiempo, expresar mis sinceros agradecimientos a mis compañeras de tesis a Liliana Elizabeth Rosales Cerón y Yeniffer Ivanova Montoya por su amistad, colaboración y comprensión que fueron parte fundamental para la culminación de este trabajo de investigación; a mi asesor Lic. Pedro Santana Cuadra, por sus conocimientos y motivación para el desarrollo de este trabajo.

EDGAR ANTONIO ARGUETA AYALA

“No hay nada imposible, porque los sueños de ayer son las esperanzas de hoy y pueden convertirse en realidad mañana”. Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima por guiarme y darme fuerza en los momentos difíciles. A mi madre Ángela Alfaro, por creer en mí, por su esfuerzo y sacrificio; no solo le debo la vida, sino también; lo que soy. Gracias por enseñarme a perseverar. Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a mis hermanos: Stalin, Marisol, Alexei y Ludmila; por su paciencia y apoyo incondicional, así como también, a mis compañeros de tesis. También un agradecimiento especial a dos personas incondicionales e importantes en mi vida: Regina Martínez y Carlos Rodríguez, que de una forma desinteresada me apoyaron a seguir adelante. A mi asesor Lic. Pedro Santana, por brindarme sus conocimientos en la realización de este trabajo.

YENIFFER IVANOVA MONTOYA ALFARO.

Agradezco a Dios todopoderoso, por la vida, por brindarme la oportunidad de finalizar mi meta personal, a mis padres, Sixto Santos Rosales y María Paz Cerón de Rosales, por el amor y los esfuerzos que han hecho para ser la persona quién soy; a mi hermana, por su carisma y colaboración cuando la necesito; a mi hermano, por ser un motivo de ser un ejemplo para él. A todos los que fueron mis maestros, que contribuyeron para mi formación profesional; a mi asesor Lic. Pedro Santana Cuadra, por su tiempo y dedicación entregada; a mi grupo de trabajo, Yeniffer Ivanova Montoya y Edgar Antonio Argueta, por su afecto y apoyo; y a todos los que fueron parte para coronar mi carrera universitaria.

LILIANA ELIZABETH ROSALES CERON

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGS.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
A. Generalidades del Municipio de Mejicanos	1
1. Antecedentes	1
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos	2
1. Antecedentes	2
2. Misión, visión y valores.	2
a. Misión	2
b. Visión	2
c. Valores	2
3. Estructura organizativa	4
a. Organigrama	4
b. Funciones principales de la unidad organizativa	5
4. Objetivo, estrategia y programas institucionales	7
a. Objetivo	7
b. Estrategia	7
c. Programas	7
C. Generalidades sobre el clima organizacional	7
1. Antecedentes del clima organizacional	7
a. Definición	9
b. Importancia	10
c. Objetivos del clima organizacional	10
d. Políticas del clima organizacional	10

e. Estrategias del clima organizacional	11
f. Características del clima organizacional	12
g. Funciones del clima organizacional	13
h. Niveles del clima organizacional	14
i. Administración del clima organizacional	15
j. Elementos del clima organizacional	22
1. La organización	22
2. Relaciones interpersonales	23
3. Prestaciones	23
4. Motivación	24
a. Generalidades	24
b. Concepto	24
c. Motivación y motivadores	25
d. Técnicas motivacionales	27
e. Teorías sobre la motivación	28
5. Comunicación	30
a. Generalidades	30
b. Concepto	30
c. Importancia	30
d. Funciones	31
e. Barreras de la comunicación	31
6. Liderazgo	32
a. Generalidades	32
b. Concepto	33
c. Importancia	33
d. Tendencias del liderazgo	34
e. Roles del liderazgo	36
f. Componentes del liderazgo	36
g. Características del líder	37
h. Estilos de liderazgo	37

7) Factores ambientales	42
a. Generalidades	42
b. Concepto	42
c. Aspectos relativos a las condiciones de trabajo	42
D. Evaluación del clima organizacional	45
F. Marco legal	47
a. Constitución de la República de El Salvador	47
b. Código Municipal de El salvador	47
c. Ley General Tributaria Municipal	48
d. Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)	48
e. Ley del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES)	48

CAPÍTULO II.

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

A. Importancia de la investigación.	49
B. Alcances y limitantes.	50
C. Metodología de la investigación.	50
1. Objetivos.	50
2. Métodos de investigación.	51
3. Tipo de investigación.	51
4. Fuentes de información.	52
5. Técnicas de recolección de datos.	52
6. Instrumentos utilizados para la recolección de información.	52
7. Determinación del universo.	53
8. Determinación de la muestra.	53
9. Tabulación e interpretación de los datos.	54

D. Situación actual de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.	54
1. La organización.	54
2. Relaciones interpersonales.	56
3. Prestaciones.	57
4. Motivación.	58
5. Comunicación.	59
6. Liderazgo.	61
7. Factores Ambientales	62
E. Conclusiones.	64
F. Recomendaciones.	66

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. Importancia del modelo de evaluación del clima organizacional	68
B. Objetivos de la propuesta.	69
C. Contenido del modelo del clima organizacional.	69
1. Diseño de políticas generales para la evaluación del clima organizacional.	69
2. Estrategias del modelo.	70
3. Elementos del modelo del clima organizacional.	70
a. Organización.	71
b. Relaciones interpersonales.	72
c. Prestaciones.	73
d. Motivación.	74
e. Comunicación.	75
f. Liderazgo.	76
g. Factores Ambientales.	77

D. Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional.	78
E. Guía práctica teórica de cada elemento del clima organizacional.	78
1. Organización.	78
2. Relaciones interpersonales.	81
3. Prestaciones.	84
a. Propuesta de un programa de capacitación.	84
4. Motivación.	93
a. Incentivos.	95
1) Normas específicas para planes de incentivos eficientes	95
2) Plan de incentivos.	96
3) Evaluación del desempeño	96
a) Políticas	96
b) Estrategias.	97
c) Procedimiento para llevar a cabo la evaluación del desempeño.	98
d) Guía para la evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.	100
e) Formulario para la evaluación del desempeño.	103
f) Tabla de evaluación.	104
g) Evaluación de resultados.	105
h) Resumen de actuación	105
5. Comunicación.	106
a. Evaluación de la comunicación.	108
6. Liderazgo.	110
7. Factores ambientales.	111
F. Plan de implementación.	113
1. Objetivos.	113
2. Políticas.	113
3. Actividades a realizar.	113
a. Presentación.	113
b. Reproducción y distribución.	114
c. Asignación de jefes para que evalúen el clima organizacional.	114
d. Capacitación para los jefes que ejercen puestos funcionales.	114
e. Puesta en marcha y evaluación de resultados.	114

4. Recursos.	114
a. Recursos humanos	114
b. Recursos materiales	115
c. Recursos financieros	115
5. Mecanismo de control.	116
6. Retroalimentación.	116
7. Cronograma de actividades.	117
Bibliografía	119
Anexos	

RESUMEN

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

El objetivo principal de esta investigación, es diseñar una "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS", que contribuya a crear en la institución un ambiente de armonía y satisfacción para mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

La primera fase de la investigación se enfocó en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se procedió a realizar la investigación de campo, utilizando para ello el cuestionario en combinación con la entrevista y observación directa, para obtener los resultados esperados con respecto al tema de investigación en la institución. Para la elaboración de esta investigación fue necesario contar con la colaboración del personal de la Alcaldía Municipal, conformado por una muestra de ochenta y un empleados administrativos permanentes. En el desarrollo de la investigación se dieron dos limitantes que interfirieron en dicho proceso y fue en cuanto a la falta de colaboración de algunos empleados por llenar el cuestionario y que además algunos de ellos perdieron el formulario ocasionando así pérdida de tiempo, proporcionándoles nuevamente para que la información recolectada fuese fidedigna. De esta manera, se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en la Alcaldía Municipal, donde se identificaron los principales problemas que afectan el Clima Organizacional, agrupándolos en siete dimensiones respectivamente: La Organización, Relaciones Interpersonales, Prestaciones, Motivación, Comunicación, Liderazgo y Factores ambientales.

En general el diagnóstico reveló deficiencia en los siguientes elementos: relaciones interpersonales, prestaciones, motivación y factores ambientales. Las cuales deben superarse para mejorar la situación actual del clima. Entre las principales conclusiones, se pueden

mencionar; que el trabajo en equipo no es fomentado lo cual da lugar a generar comentarios negativos entre los compañeros de trabajo así como también la comunicación que se da es deficiente ya que esta no se da, de manera clara y oportuna, también existe un descontento en lo referente a la compensación salarial ya que no llenan sus expectativas en cuanto a sus habilidades y experiencias. Se considera además, que los programas de capacitación no son suficientes para llenar ciertos vacíos y deficiencias en el personal. Al mismo tiempo, los empleados perciben que la institución no ejecuta planes que estén dirigidos a motivar a su recurso humano y poseen inconformidad con su área de trabajo porque no gozan de un ambiente físico que comprenda: área física adecuada, iluminación, ventilación, ruido y color de las áreas, que les sea favorable para el normal desarrollo de su trabajo.

Una de las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar es la implementación de una propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional, que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados, como también las que no presentaron deficiencia como el elemento organización, para la cual se recomienda una mejora continua para que el personal trabaje bajo una misma perspectiva, para unas relaciones interpersonales positivas, deben de ser reforzadas por medio de un programa de desarrollo integral que permita mejorar el ambiente de trabajo, es necesario que la Alcaldía Municipal para que su personal se encuentre motivado y en consecuencia fortalecer su desempeño, se establezcan políticas salariales equitativas, así como también llevar a cabo evaluaciones de desempeño para que en base a ello se lleven a cabo planes de incentivos. Para una comunicación eficiente se han de llevar a cabo reuniones programadas donde permita intercambio de información de manera clara y oportuna, que a la vez contribuirá a mantener un estilo de liderazgo democrático – participativo, y finalmente el último elemento que al ser combinado crea el clima organizacional, es en cuanto a los aspectos físicos con los que cuenta la institución, para ello se recomienda remodelar las instalaciones y adecuarlas conforme a las necesidades de la institución.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día, no deben de aislar un elemento muy importante para su administración como es El Clima o Ambiente Organizacional; ya que es la base para convertir en una de sus fortalezas en su recurso humano. Su importancia radica en el estado que guarda, positivo o negativo que repercuten grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y la eficacia de dicha entidad a través de la gestión directa.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos, que están orientados a una propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional, con la finalidad de que sirva como una herramienta administrativa para detectar aquellos factores que están incidiendo en la conducta laboral y que no es beneficioso para el efectivo desarrollo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; así como también, su objetivo, metas, valores, su plan estratégico y la estructura organizativa.

Además, se desarrollan las generalidades del clima organizacional, donde se hace referencia a definiciones, importancia, objetivos, características; es por ello que se hace referencia a las dimensiones a evaluar en el clima de una organización. También se hace hincapié, en los elementos a evaluar o medir dentro de cada uno de los factores.

El capítulo II, hace referencia a los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de un cuestionario dirigido al personal administrativo que labora en la institución, el cual muestra un panorama de cómo los empleados perciben el entorno e identifican que elementos o factores están incidiendo no solo en su comportamiento sino también en su productividad y por ende repercuten en el buen funcionamiento de esta entidad municipal; es por ello, que se examinó cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de identificar, evaluar y plantear la importancia de cada uno así como las soluciones que están enfocadas al mejoramiento del clima organizacional.

En el capítulo III, se presenta la propuesta que está dividida en dos partes: la primera en una guía práctica y teórica de cada elemento del clima organizacional, que las autoridades de la Alcaldía pueden utilizar para mejorar o reforzar aquellos elementos que inciden negativamente en el desempeño laboral y la segunda parte que consta de un plan de implementación que agrupa objetivos, políticas, actividades a realizar, los recursos necesarios para llevarlo a cabo; además, se establece un mecanismo de control que dará fiel cumplimiento del plan, retroalimentación y el cronograma de actividades en el cual se detallan cada una de las partes de la implementación, con sus respectivos responsables.

Finalmente, se presentan la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES.

Cuando los españoles conquistaron y colonizaron el territorio de Cuscatlán, hoy El Salvador, venían con ellos indígenas y aborígenes Tlaxcaltecas, Aztecas y Acolúas originarios del valle de Anahuac del territorio de México, conocidos en estas latitudes con el gentilicio de "mexicanos".

Ya conquistadas estas tierras los mexicanos fundaron tres núcleos: a una legua del norte de San Salvador; en lo que hoy es un barrio de Sonsonate y en Usulután, hoy cantón Santa María. El 27 de Marzo de 1888, por decreto legislativo el cantón de Mejicanos obtuvo el título de Villa. También por decreto posterior de fecha 28 de Febrero de 1901 pasó a ser barrio del municipio de San Salvador. El 31 de Marzo de 1903 fue declarada cabecera municipal. El 11 de Septiembre de 1948 obtuvo el título de Ciudad de Mejicanos, el 6 de Noviembre de 1948 los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en acto protocolario declaran a Mejicanos como ciudad, evento que se realizó en Calle Juan Aberle a la altura del puente.

En la actualidad Mejicanos forma parte del Gran San Salvador junto a 14 municipios más. Su extensión territorial es de 21.12 kilómetros cuadrados. Está limitado al norte por Ayutuxtepeque y Apopa, al este por Ciudad Delgado y Cuscatancingo, al sur y oeste por San Salvador.

La población era de 144,855 habitantes en 1992, de acuerdo al último censo elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censo y éste mismo lo proyectaba al año 2001 a 193,200 habitantes. Teniendo una densidad poblacional de 9,147 habitantes por Km²., siendo el tercer municipio más poblado del área metropolitana de San Salvador.

Se divide en 4 cantones y 36 caseríos que son de carácter urbano, rural y semi rural. Su río principal es El San Antonio, y su volcán El Picacho.¹

¹ www.mejicanos.gob.sv.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES

El gobierno local está constituido por el Concejo Municipal de 12 regidores propietarios y 4 suplentes, el Síndico y el Alcalde. Tiene su sede en la Alcaldía Municipal, edificio ubicado en el casco del centro histórico de la ciudad de Mejicanos, lugar desde donde se realiza la administración de los servicios que presta la municipalidad, normados por el código municipal hacia la población.

La organización comunal ha sido potenciada en los últimos años, debido a la política de participación ciudadana impulsada por el gobierno municipal, fortaleciendo en algunos casos y creando en otras, iniciativas organizacionales de la población, a partir de las necesidades concretas de cada sector.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.²

a. MISIÓN.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Mejicanos, brindando servicios públicos de manera eficiente y eficaz, para el desarrollo local, consecuente con nuestro compromiso político y social.

b. VISIÓN.

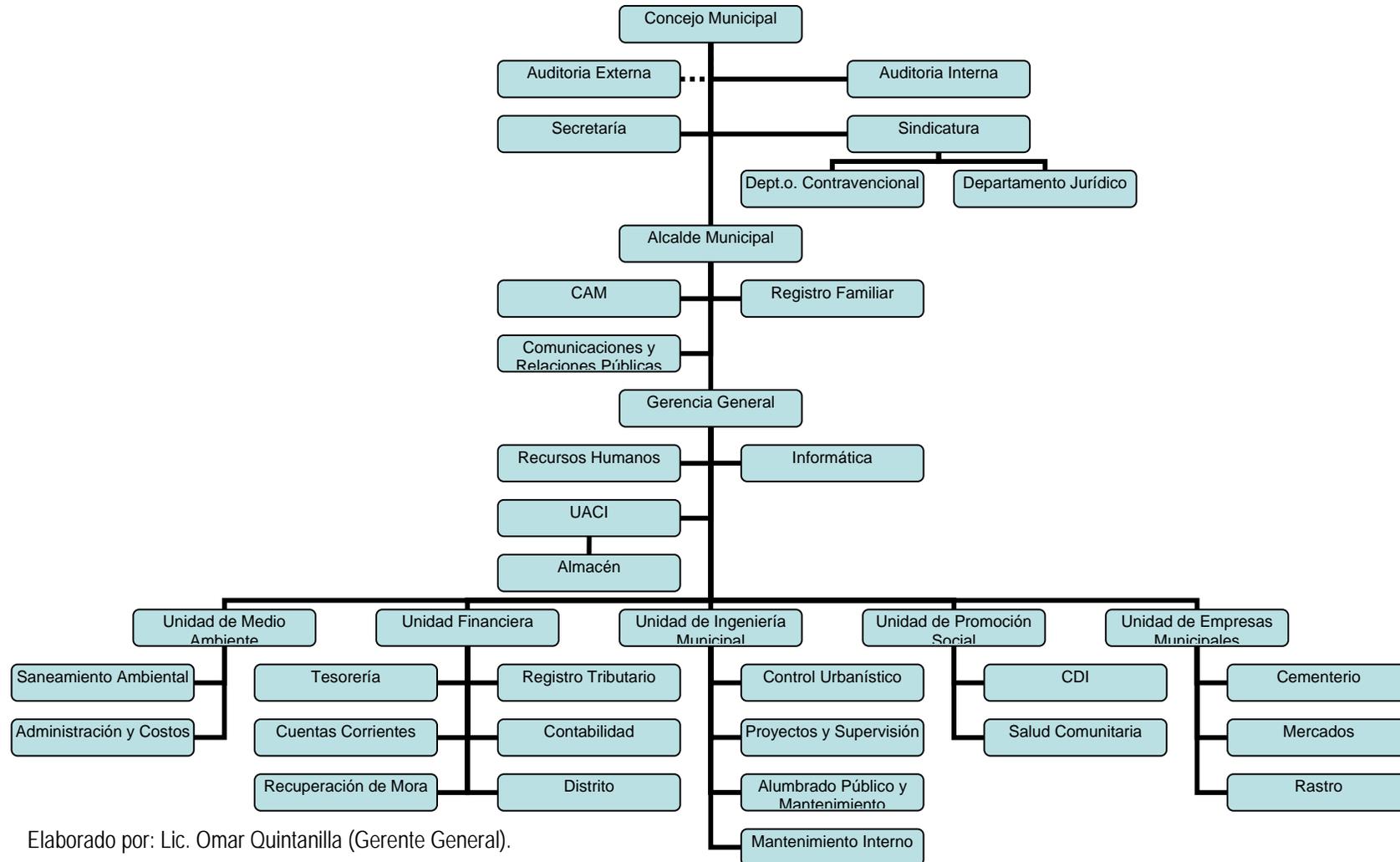
Ser un gobierno local eficiente y transparente, generador de condiciones sustentables en lo político, económico, social y ambiental, que contribuya a mejorar la calidad de vida y el desarrollo del municipio.

² Fuente: "Plan Estratégico de la Alcaldía Municipal de Mejicanos 2006".

c. VALORES.

- 1) Transparencia.
- 2) Responsabilidad social.
- 3) Justicia y equidad.
- 4) Respeto.
- 5) Protección al medio ambiente.
- 6) Creatividad.
- 7) Coordinación y comunicación efectiva.
- 8) Desarrollo humano.
- 9) Eficiencia, eficacia y efectividad.
- 10) Trabajo en equipo.
- 11) Sustentabilidad y sostenibilidad.
- 12) Participación comunitaria.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
a. ORGANIGRAMA



Elaborado por: Lic. Omar Quintanilla (Gerente General).

b. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.

1) **Concejo Municipal:** Esta unidad representa el Gobierno Municipal teniendo carácter deliberante y normativo en el que busca realizar la administración de forma correcta y eficaz cumpliendo y haciendo cumplir las atribuciones que señalan las ordenanzas municipales.

Funciones:

- a) Controlar la ejecución de planes y programas de desarrollo local.
- b) Elaborar proyectos de ley y someterlos a votación.
- c) Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- d) Aprobar y autorizar decretos de reformas legales.
- e) Aprobar convenios o contratos importantes.
- f) Ratificar las resoluciones emitidas por el Alcalde.

2) **Alcalde Municipal:** Representa legal y administrativamente al Municipio contribuyendo así a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Funciones:

- a) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
- b) Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas y reglamentos.
- c) Convocar y presidir cabildos.
- d) Participar en el Concejo de Alcaldes del Departamento de San Salvador.
- e) Ejercer funciones de gobierno y administrativas expediendo acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando medidas.

3) Gerencia General: Es la unidad encargada de una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el concejo municipal.

Funciones:

- a) Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamento y con las disposiciones del concejo municipal.
- b) Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad que jerárquicamente dependen de gerencia general, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
- c) Someter a consideración del concejo municipal y el alcalde municipal alternativas de ingresos y egresos con los cuales la municipalidad hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad.
- d) Establecer un sistema de comunicación financiero, administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad, que reflejen la ejecución de los planes de acción de cada unidad y del presupuesto municipal.
- e) Participar en reuniones de coordinación y consulta con el Alcalde Municipal.
- f) Participar en reuniones con otras alcaldías y organizaciones no gubernamentales.
- g) Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el Alcalde Municipal.

4. OBJETIVO, ESTRATEGIA Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES.³

a. OBJETIVO

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Mejicanos, a través de una amplia participación popular generadora de condiciones sustentables en lo político, económico, social y ambiental.

b. ESTRATEGIA

Establecer y crear junto con los diferentes actores locales, las condiciones socioeconómicas y ambientales que mejoren sustentablemente el nivel de vida de los habitantes del municipio de Mejicanos.

c. PROGRAMAS

- 1) Desarrollo humano.
- 2) Desarrollo cultural.
- 3) Desarrollo económico.
- 4) Organización popular.
- 5) Desarrollo ambiental.
- 6) Desarrollo territorial y gestión de riesgos.
- 7) Desarrollo institucional.

C. GENERALIDADES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se refiere al ambiente que percibe cada una de las personas que trabajan dentro de una determinada institución, lo que lleva a decir que cada organización tiene su propio clima; ya que cada individuo responde de manera distinta a cada una de las situaciones que se dan dentro de la empresa, creando características especiales del clima. El

³ Fuente: "Plan Estratégico 2006", proporcionado por la Jefa de Recursos Humanos.

clima organizacional 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 empresa y el ciclo de vida de la misma, entre otros.

Algunos autores aseguran que el clima organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación que pueda tener un empleado, ya que, cuando existe una gran motivación el clima organizacional es más favorable al logro de los objetivos institucionales y se establecen relaciones de ánimo, intereses, responsabilidades, colaboración etc. entre los empleados lo que hace que el clima organizacional sea un ambiente agradable. ⁴

Dicho de otra manera tanto los factores extrínsecos como intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL⁵



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

⁴ www.gestiopolis.com/recursos. Licda. Margarita Aguilar Moreno.

⁵ Elaborado por el equipo de trabajo.

a. DEFINICIÓN.

Dessler, plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por lo tanto, se presentan varias definiciones de clima organizacional:

"Clima Organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." ⁶

Según Litwin y Stringer, citado por Dessler; para ellos el clima organizacional es: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."⁷

De acuerdo Waters, define el clima como: "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo."⁸

De acuerdo a las definiciones anteriores, el grupo ha podido formular lo siguiente:

"Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes"⁹

Las definiciones anteriores de clima organizacional explican que:

- 1) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- 2) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- 3) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

⁶ Dessler, Gary, "Organización y Administración". Prentice Hall Interamericana, 1ª Edición, México, 1993, p. 181.

⁷ Dessler, Gary. Ob. Cit. Pág. 182.

⁸ Dessler, Gary. Ob. Cit. Pág. 183.

⁹ Fuente: concepto aportado por el grupo de trabajo.

- 4) El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

b. IMPORTANCIA.

La importancia del clima organizacional radica en que el comportamiento de un trabajador no es resultado de factores organizacionales; sino que se deriva de las percepciones que tenga y el ambiente en el cual se desenvuelve, por lo tanto es fundamental para la dirección de la institución conocer en que circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus empleados y no verlo de manera aislada.

De lo contrario se tendrá un recurso humano desmotivado, sin ninguna satisfacción personal por su trabajo, y con una falta de identificación con el propósito de la organización difícilmente se lograrán los objetivos eficientemente.

c. OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Lo que se busca especialmente al realizar una evaluación del clima organizacional es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo; además, lograr un alto grado de compromiso e identificación de los miembros y así conseguir un nivel significativo en el desempeño de sus tareas.

Dichos resultados permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio prestado.

d. POLÍTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Existen lineamientos generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional, estos son:

- 1) **Potenciar la participación del personal.** Es necesaria la colaboración de los trabajadores de la empresa, en la evaluación del clima organizacional; de esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral de una institución.

- 2) **Ser coherentes con la misión.** La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.
- 3) **Decidir sobre la base de datos.** Para incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados, objetivos que se han obtenido en la evaluación realizada.
- 4) **Pasar siempre del buen deseo a la acción.** Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán más, y se crearán falsas expectativas; lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de la empresa.¹⁰

e. **ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Muchas empresas recurren al uso de estrategias de clima organizacional para lograr una buena administración del mismo, estas son:

- 1) **Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida.** Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo estable.
- 2) **Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales.** De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- 3) **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.
- 4) **Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.** El clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.

Ya que las organizaciones son siempre únicas; cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su propio clima; por lo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

¹⁰ Urías González, Miriam Cristela. Tesis: "Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil". 2001 UES.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo; ya que los empleados esperan recompensas por las diferentes acciones que tomen, y lo hacen basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

Así pues, el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo.

f. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional tiene ciertas características que repercuten sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su manera de comportarse. Este comportamiento genera una gran variedad de efectos (Productividad, satisfacción, rotación, adaptación. etc.). Algunas de estas dimensiones que explican el clima existente en una empresa determinada son:

- 1) **Estructura.** Representa el concepto que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc. a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- 2) **Responsabilidad (Empowerment).** Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía para tomar decisiones relacionadas a su trabajo; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener necesidad de que otra persona haga un chequeo en su trabajo.
- 3) **Recompensa.** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida con base al desempeño. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4) **Desafío.** En ella se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- 5) **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros de igual nivel como entre jefes – subordinados.
- 6) **Cooperación.** Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles inferiores como superiores.
- 7) **Estándares.** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- 8) **Conflictos.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9) **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y la sensación de ser un elemento valioso dentro del grupo de trabajo, es compartir los objetivos personales con los de la organización. ¹¹

g. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Entre algunas funciones del clima organizacional se pueden mencionar:

- 1) **Desvinculación.** Se logra que los empleados que “no están vinculados” con la tarea, se comprometan.
- 2) **Obstaculización.** Permite que los empleados que tienen el sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.
- 3) **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus subordinados.
- 4) **Énfasis en la producción.** Describe al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es sensible a la retroalimentación.

¹¹ Delgado Amaya, Thelma y otros, Tesis: “Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS”. Septiembre 2004. Pág. 20.

- 5) **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.
- 6) **Estructura.** Se ven las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen, en cuanto a reglas, reglamentos y procedimientos dentro de la organización.¹²

h. NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

- 1) **Clima organizacional en el nivel superior.** En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto el de mando superior.
- 2) **Clima organizacional en el nivel Intermedio.** En este nivel el clima se muestra regularmente tenso, debido a los jefes que ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.
- 3) **Clima organizacional en el nivel inferior.** En este nivel se considera bajo o inferior en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

Por lo general, en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son poco seguras, y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.¹³

¹² Delgado Amaya, Thelma y otros. Ob. Cit. Pág. 22.

¹³ www.gestiopolis.com. López Adrizada, Adriana. 2003.

i. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1) CULTURA ORGANIZACIONAL.

a) GENERALIDADES.

Una preocupación universal de los gerentes de empresas es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar el ambiente en que operan y los cambios posibles que se puedan dar o que ellos mismos quieran generar.

Ellos buscan preparar sus organizaciones para la consecución de un objetivo estratégico que le permita a la empresa competir en un mercado cada vez más globalizado.

A partir de ello, surge un concepto que se centra en examinar el ambiente en que se conduce la empresa y considera a la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Los directivos de las empresas están buscando orientar la energía del recurso humano para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo, mantener una viable asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo, logrando la motivación que genera lealtad a la empresa y orientación hacia esta misión.

Los temas de cultura organizacional, han cobrado mucha importancia en los últimos años; ya que existe fuerte necesidad de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones y éstos solamente se comprenden bajo enfoques sistémicos globales de la organización y por un proceso más profundo de interpretación de la propia personalidad de las organizaciones que las hace diferente a otras.

La cultura organizacional nace con los fundadores de la organización, desde el momento en que la alta dirección fija la misión, visión y objetivos, sus reglas y reglamentos, forma de comunicar, incentivar y ejercer su liderazgo.

b) CONCEPTO.

Cuando se menciona cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna); que ha funcionado

suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre éstos problemas.¹⁴

Toda organización posee una cultura y son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por un grupo. Es así, como por medio de la cultura se dirige la conducta de los individuos y la toma de decisiones, lo cual contribuye a guiarnos a la obtención de las metas de la organización.¹⁵

La cultura organizacional es hablar de sus miembros, sus mitos, sus valores, y sus creencias. Cada organización desarrolla su propia y particular cultura que la diferencia de otras organizaciones. El tener una excelente cultura conduce a la obtención de resultados favorables para la dirección y como consecuencia contribuye positivamente en el clima organizacional.

c) CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otra. Dicho sistema es, tras un análisis mas detenido un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Es por ello que existen siete características que, al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización:

- i. Autonomía individual. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer las iniciativas que las personas tienen en la organización.
- ii. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- iii. Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

¹⁴ Rodríguez Porras, José MA. "El factor humano en la empresa", 1ª, Edición, Deusto. España. Pág. 174.

¹⁵ Pegan, Barry. "Desarrollo de la cultura de su empresa". Editorial Panorama, México, 1998. Pág. 23.

- iv. Identidad. El grado que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- v. Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumento salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
- vi. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- vii. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Las características anteriormente mencionadas existen en un conjunto que va de lo alto a lo bajo. Es decir, al evaluar la organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo de ello. Y este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, a cómo se hacen las cosas en ellas y a la manera que han de obrar. ¹⁶

d) FUNCIONES DE LA CULTURA.

La cultura organizacional debe cumplir con las siguientes funciones:

- i. Distinción de la organización respecto a otras.
- ii. Transmisión de un sentido de identidad a sus miembros.
- iii. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más que los intereses egoístas del individuo.
- iv. Incrementa la estabilidad del sistema social que ayuda a mantener unida a la organización proporcionando normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- v. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento del personal.

¹⁶ Stephen p, Robbins, "Comportamiento organizacional", Editorial Prentice Hall, 3ª Edición, México, 1987. Pág. 440.

e) CONSERVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro de una organización se hace referencia a 3 fuerzas que permiten conservarla como tal:

- i. **El proceso de selección de personal:** Sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización.
- ii. **La alta dirección:** Cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.
- iii. **La socialización:** Es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa crítica es el inicio o ingreso a la organización.¹⁷

FUERZAS QUE CONTRIBUYEN A LA CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA.¹⁸



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

2) DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

a) GENERALIDADES.

El Desarrollo Organizacional es una designación que denotan diversas actividades orientadas al cambio. Para algunos no es más que un nombre altisonante de los métodos de discusión en grupos pequeños. En el otro extremo a sido definido en forma tan general que abarca casi todo el proceso administrativo. Por ejemplo se describe

¹⁷ www.gestiopolis.com/recursos. Licda. Margarita Aguilar Moreno.

¹⁸ Elaborado por el equipo de trabajo.

como una compleja red de procesos que mejora la capacidad de los integrantes de una organización para dirigir la cultura de su organización, para ser creativos en la solución de problemas y contribuir a que ella se adapte al ambiente externo.

El Desarrollo Organizacional surgió como respuesta a la necesidad de crear organizaciones que sean extremadamente flexibles para sobrevivir y prosperar. Sin embargo es nuevo y todavía incipiente, tiene solamente una década de existencia, por lo que su forma y su potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución.

b) CONCEPTO.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.¹⁹

Para Keith Davis, el Desarrollo Organizacional consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización con el objeto de hacer que ocurra un cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, y practicas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio.²⁰

c) OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- i. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- ii. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma desarrolle todo su potencial.

¹⁹ Warren G. Bennis. "Desarrollo organizacional", Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. México, 1983 Pág.2.

²⁰ Keith Davis, "Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". Mc Graw Hill, México, 1990. Pág. 269.

- iii. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- iv. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- v. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- vi. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.²¹

d) CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En la definición del Desarrollo Organizacional están implicadas numerosas características:

- i. Orientación sistemática. El cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, que las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.
- ii. La utilización de un agente de cambio. El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio que son personas que tienen la función de impulsar y coordinar el cambio dentro del grupo. Generalmente, el principal agente del cambio es un consultor externo a la empresa.
- iii. Solución de problemas. El Desarrollo Organizacional subraya su atención en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas en lugar de que sólo los analicen teóricamente.
- iv. Retroalimentación. El Desarrollo Organizacional depende en forma importante de la retroalimentación a los participantes para que éstos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender como los ven los demás y a tomar acciones auto correctivas.
- v. Orientación de contingencia. Generalmente se aplica a situaciones concretas y está orientado a la contingencia.

²¹ Marguelis, Newton, "Desarrollo organización", Editorial Trillas, México, 1989. Pág. 15.

- vi. Aprendizaje vital o experiencial. El término aprendizaje vital o experiencial significa que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Posteriormente pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.
- vii. Valores humanos. Los programas del Desarrollo Organizacional normalmente están basados en los valores humanistas, los cuales representan las creencias positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaces y auto innovadores, las organizaciones requieren empleados que deseen aumentar sus habilidades y puedan incrementar sus aportaciones.
- viii. Formación de equipos. La meta global del Desarrollo Organizacional es formar mejores equipos de trabajo en toda la organización. Se promueve el trabajo en equipo en los grupos pequeños y en los grandes. ²²

e) VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los siguientes puntos señalan brevemente los valores fundamentales en casi todos los intentos de Desarrollo Organizacional:

- i. Respeto por la gente. Se juzga que los individuos son responsables, escrupulosos y buenos. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- ii. Confianza y apoyo. La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana.
- iii. Igualdad de poder. Las organizaciones eficientes conceden poca importancia a la autoridad jerárquica y al control.
- iv. Confrontación. No deben ocultarse los problemas, sino que es preciso afrontarlos abiertamente.
- v. Participación. Cuanto intervengan en las decisiones relativas al cambio los que van a ser afectados por él, mayor será su compromiso en realización de las decisiones. ²³

²² Keith Davis, John W. Newstrom. "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional", Mc Grw Hill, 7ª Edición, México, 1990. Pág. 270.

j. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Algunos autores coinciden que dentro del clima organizacional existen ciertos elementos que se deben tomar en cuenta. Entre ellos se mencionan:

1. LA ORGANIZACIÓN.

Para Reyes Ponce, 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.²⁴

"Es un patrón de muchas relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."²⁵

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formados por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella."²⁶

Según las definiciones anteriores, se puede formular lo siguiente: "La organización, es la forma cómo las personas se encuentran coordinadas dentro de una determinada empresa, en donde todas las actividades son reguladas por un gerente permitiendo alcanzar objetivos comunes".

2. RELACIONES INTERPERSONALES.

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

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.

²³ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional", Prentice Hall, 3ª Edición, México.1987. Pág. 470.

²⁴ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" 2ª parte, editorial Limusa Grupo Noriega editores México, 1992. Pág. 212

²⁵ Stoner, James A. F., y otros. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6a edición, Estados Unidos, Pág. 344.

²⁶ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000, Pág. 7.

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

- a. Reglas y procedimientos: Este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma cómo deben interactuar los miembros entre sí.
- b. La jerarquía: Tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- c. Planeación: A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización. ²⁷

3. PRESTACIONES.

No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón. ²⁸

Son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales. ²⁹

En fin, las prestaciones pueden definirse como cualquier complemento al salario que se entrega a los trabajadores.

²⁷ Werther, William. "Administración de Personal", Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 1999. Pág.26.

²⁸ www.emprefiscal.com.mx, Maria Isabel Mundo Montoya, "Administración de prestaciones laborales".

²⁹ www.oit.org.pe, glosario.

Para Werther, los sistemas de recompensas se refieren a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor (Sueldos, salarios, prestaciones etc.)³⁰

Las organizaciones proporcionan compensaciones como por ejemplo: seguros, pago por días festivos, vacaciones y sobresueldos; que generalmente están disponibles para todos los empleados.

4. MOTIVACIÓN.

a. GENERALIDADES.

Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales, como un producto del medio visual en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas.

El significado que tiene la motivación en los empleados de una organización es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea, de otro modo es difícil que el trabajador de lo mejor de sí mismo, pues el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos.

b. CONCEPTO.

"Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares". Decir que los administradores motivan a sus subordinados; es decir, que realizan cosas con las que se espera satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.³¹

"Motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico".

La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad

³⁰ Werther, William, "Administración de Personal", Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 1999. Pág. 98.

³¹ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. "Administración", Mc Graw Hill, 11ª Edición, México, 1998, Pág. 501.

personal, más hace énfasis que éste enfoque se limitará al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización a efecto de proyectar el interés particular, por la conducta laboral.³²

c. MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES.

La motivación del empleado es uno de los aspectos más importantes para el desempeño laboral en una organización, en la mayoría de los casos, el rendimiento y cumplimiento de sus obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

Los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer sus deseos; son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas, destacar una necesidad para darle prioridad a otra. Entre los motivadores se pueden mencionar:

1) Dinero

Nunca se debe pasar por alto el dinero como motivador, la mayoría de los economistas y administradores, ubican el dinero en un nivel muy elevado en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta lo ubican en un nivel muy bajo. Pero se debe tener en cuenta que el dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez más alto conforme va aumentando la riqueza de la persona; pero incluso en éstos términos puede afirmarse que el dinero es el motivador más importante; ya que para algunos empleados el dinero siempre será de mayor importancia, mientras que para otros no.

2) Incentivos

Los incentivos pueden ser:

- i. **Incentivos generales.** Son aquellos incentivos que se aplican a los empleados por su vinculación a la organización, independientemente de su rendimiento. Contribuyen a la incorporación y la permanencia, ya que atraen y mantienen a las personas si la comparación con las condiciones del mercado le son favorables.

³² Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, 6ª Edición, México, 2000, Pág. 484.

ii. **Incentivos individuales y de grupo.** La diferencia entre unos y otros es la base de distribución. Acerca de ellos y su eficacia existen varias opiniones.

Su objetivo principal es incidir en el rendimiento por encima del mínimo. Sin embargo, debe considerarse que el interés por el dinero varía de unas personas a otras y que para aquellas personas que no están motivadas intrínsecamente un incentivo económico no genera un aumento del rendimiento.

Los incentivos individuales suelen ser más eficaces que los colectivos. En los primeros, la eficacia es muy alta, porque la relación entre el desempeño y el premio es directa y está ligada únicamente a la persona. En los segundos la eficacia se difumina.

3) Reconocimientos

El propósito de los reconocimientos es conseguir la motivación de los trabajadores y satisfacer la necesidad que todas las personas tienen de sentirse ganadoras. Los principales objetivos son:

- i. Recompensar a los empleados que hacen aportaciones sobresalientes a la empresa para estimular un esfuerzo adicional en favor de la mejora.
- ii. Demostrar el agradecimiento de la organización.
- iii. Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento mediante un sistema eficaz de comunicación.
- iv. Ofrecer varias formas de premiar los esfuerzos de los empleados y fomentar la creatividad de la dirección y de los mandos.
- v. Mejorar la moral mediante un empleo adecuado del reconocimiento.
- vi. Reforzar los patrones de conducta que la dirección desee conservar.

Existen cinco clases de reconocimientos:

- i. Premios en efectivo, que pueden ser tanto individuales como grupales.
- ii. Reconocimiento individual.
- iii. Reconocimiento público.
- iv. Reconocimiento colectivo.
- v. Reconocimiento privado.

4) Condiciones de trabajo.

Conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinan la salud del operario.

5) Recreación

Es cualquier actividad que tiene como finalidad proporcionar un descanso al individuo, apartándolo de las actividades rutinarias; realizando diversas actividades, fuera de las normales diariamente, donde obtengan descanso, relajación y distracción.

d. TÉCNICAS MOTIVACIONALES.

1) Participación. Esta técnica ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación.

Son pocas las personas que no se sienten motivadas cuando se les consulta y se les da participación en la solución de los problemas que les afectan.

Puede afirmarse que la mayoría de los empleados en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos.

2) Calidad de vida en el trabajo. Se diseñan puestos con objeto de enriquecer las tareas de las mismas, combinando sistemas con enfoques de administración.

3) Enriquecimiento de los puestos. Se le da una mayor importancia al cargo que se ocupa, abarcando además limitaciones y eficacia de los mismos. ³³

e. TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN.

Con la finalidad de profundizar en la motivación de los empleados, han surgido diferentes teorías entre las cuales están: la pirámide de las necesidades, la motivación-higiene, teoría ERG, teoría de McClelland de las necesidades, entre otras; pero para efectos de la investigación únicamente se tomarán en cuenta la teoría de la pirámide de las necesidades y la teoría de la motivación-higiene.

³³ www.gestiopolis.com López Adrizada, Adriana. 2003.

1) Teoría de la pirámide de las necesidades.

De acuerdo a Abraham Maslow citado por Chiavenato, precisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Asimismo, postula un catálogo de necesidades en diferentes niveles que van desde las necesidades de orden inferior hasta las de orden superior, en la organización se pueden aplicar en los diferentes elementos y principios administrativos.³⁴

El autor de la presente teoría, especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

Categoría de las necesidades adecuadas a una empresa:

- a) **Fisiológicas.** Sueldos y salarios, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.
- b) **Seguridad.** Planes de salud y de pensiones, haciendo énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa.
- c) **Sociales.** Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, facilidades sociales y deportivas.
- d) **Estima.** Creación de trabajos con perspectivas de logros, de autonomía, de responsabilidad y de control personal. (El trabajo engrandece la identidad personal) retroalimentación y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (promociones, "empleado del mes", recompensas).
- e) **Autorrealización.** Incitación al compromiso total del trabajador (El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.)

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2) Teoría Motivación / Higiene. La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow sirvió de base para que Frederick Herzberg creara la teoría Motivación-Higiene. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos

³⁴Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos," Mc Graw Hill, 5ª Edición, Colombia 2000. Pág. 71.

humanos: Los superiores y los inferiores, los factores de Higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

3)

Clasificación de las teorías de motivación.

Las teorías sobre la motivación se pueden clasificar así:

- a) Teorías de contenido, las cuales destacan la importancia que tienen los impulsos o necesidades de las personas como motivadores de sus acciones.
- b) Teorías de refuerzo, destacan cómo las acciones pasadas de las personas afectan su comportamiento en el futuro. Es decir, que explican cómo las consecuencias de una acción pasada permitirá que las personas se comporten de una determinada manera debido a que aprendieron que en el pasado les trajo una experiencia grata o no grata.

5. COMUNICACIÓN.

a. GENERALIDADES.

La comunicación es en sí, el intercambio de pensamientos e información entre uno o varios individuos, que ayudan a tener buenas relaciones humanas, fomentando la motivación al aclarar lo que se debe de hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

b. CONCEPTO.

Según Koontz, la comunicación es un proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.³⁵

Para Jones, Gareth y Hill, es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social.³⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que la comunicación "es el proceso de transmisión de información del emisor al receptor, a través de datos, pensamientos, ideas y valores; compartiendo así, sentimientos y conocimientos de una persona a otra".

c. IMPORTANCIA.

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación, ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando.

d. FUNCIONES.

Según Stephen P. Robbins la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.³⁷

e. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.³⁸

Existen diferentes tipos de barreras de la comunicación, entre los cuales se mencionan:

³⁵ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, "Administración", Editorial McGraw Hill, 11ª Edición, México, 1998, Pág. 588.

³⁶ Jones, Gareth y Hill, Charles. "Administración estratégica". McGraw Hill, 3ª Edición, Colombia, 1996, Pág.335.

³⁷ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, 10ª Edición, México, 2004, pág. 284.

³⁸ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 5ª Edición, Colombia, 2000. Pág.93.

1) **Barreras personales.** Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

2) **Barreras físicas.** Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato.

3) **Barreras semánticas.** Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados.

La semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados.

Los símbolos con los cuales nos comunicamos, tienen varias limitaciones y una de ellas son los significados múltiples, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar elegimos el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, podemos tergiversar el mensaje.

Otras barreras de la comunicación

1) **Filtración.** Se da cuando el emisor manipula la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. La filtración es una función de la elevación de la estructura y la cultura organizacional. Mientras más niveles verticales hay en la jerarquía de la organización habrá mayor posibilidad de filtración.

2) **Percepción selectiva.** En el proceso de comunicación, el receptor mira y oye de manera selectiva y de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales, además proyecta sus intereses y expectativas al decodificar las comunicaciones.

- 3) **El lenguaje.** La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de los factores que más influyen en el lenguaje de una persona y en la forma como interpreta las palabras. Si supiéramos cómo modificar el lenguaje cada uno de nosotros, las barreras de la comunicación serían mínimas.
- 4) **Las Emociones.** En muchas ocasiones el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje, por ejemplo las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación, afectando también en la forma como se interpreta un mensaje. No se recibe ni interpreta de igual manera, cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

6. LIDERAZGO

a. GENERALIDADES.

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. Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.³⁹

b. CONCEPTO.

El liderazgo se refiere a la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Stoner "El liderazgo involucra a otras personas quienes son empleados o seguidores; los cuales ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurran el proceso de liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes".⁴⁰

³⁹ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, 6° Edición, México, 2004. Pág.314.

⁴⁰ Stoner, James y otros. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996. Pág. 198.

Robbins, hace énfasis en tres enfoques acerca del liderazgo, el primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba de una persona y el tercero recurría a los modelos de contingencias. Para efectos de la investigación se analizarán las teorías de la conducta y la de contingencias.⁴¹

De acuerdo a las definiciones anteriores el liderazgo "es la forma de influir en las personas para que logren las metas de la organización, con buena disposición, entusiasmo y aportando su mejor esfuerzo".

c. **IMPORTANCIA.**

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

- 1) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la causa de un líder apropiado.
- 3) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4) 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.⁴²

d. **TENDENCIAS DEL LIDERAZGO.**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a alcanzar sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

⁴¹ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, "Comportamiento Organizacional. Pearson Educación, 6ª Edición, México, 2000 Pág. 521.

⁴² Caballero, Miguel Ángel, "Liderazgo y Mediación". Editorial GOF, 1ª Edición, España, 2005. Pág. 12.

1) Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2) Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquéllos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

3) Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4) Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquéllos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5) Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6) Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van ha necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van ha necesitar saber como pensar para poder analizar y

sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.⁴³

e. ROLES DEL LIDERAZGO.⁴⁴

ROLES DE TAREAS	ROLES SOCIALES
Definir un problema u objetivo para el grupo.	Apoyar las contribuciones de otros y alentarlos mediante reconocimientos.
Solicitar hechos, ideas u opiniones a los participantes.	Percibir el estado de ánimo del grupo y ayudar a que sus miembros tengan conciencia de él.
Aportar hechos, ideas u opiniones.	Modificar la posición propia y admitir los errores.
Aclarar situaciones confusas, dar ejemplos o brindar estructuras.	Reducir la tensión y conciliar desacuerdos.
Resumir el análisis o las discusiones.	Evaluar la efectividad del grupo.
Facilitar la participación de todos los integrantes.	Llevar a cabo actividades sociales y culturales, que permitan la interacción del grupo.
Determinar si se llegó o no a un acuerdo.	
Establecer un compromiso verbal o por escrito.	

Fuente: Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.

⁴³ Caballero, Miguel Ángel, "Liderazgo y Mediación". Editorial GOF, 1ª Edición, España, 2005, Pág. 12.

⁴⁴ Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221.

f. COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñando el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que ésta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

1. Capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar a los demás.
4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas⁴⁵.

e. g. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

- 1) **Inteligencia práctica.** Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser superior a los miembros del grupo que lo rodea.
- 2) **Madurez social.** La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula, ni el triunfo lo excita para complacerse en él.
- 3) **Motivación interna.** El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal, sino por su propia tensión interna. Al lograr algo, su nivel de desear el triunfo, se hace todavía mayor, no es complaciente con lo que logra.
- 4) **Actitud de relaciones humanas.** El líder sabe tratar a cada quién como lo necesita, no da un trato igual a todos en lo accidental.

⁴⁵ Koontz Harold y Wehrich, Heinz, "Administración. Una perspectiva Global", Editorial Mc Graw-Hill, 11ª Edición, México, 1998, Pág. 537.

e. **h. ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Harold Koontz y otros autores coinciden en que los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.⁴⁶

- 1) **Estilo de liderazgo orientado a las tareas:** Los gerentes que tienen este estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúen de manera satisfactoria. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.
- 2) **Estilo de liderazgo orientado a los empleados:** este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de éstos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.

Además, los autores mencionan o hacen referencia a otro estilo de liderazgo como:

1) Estilos de liderazgo, basados en el uso de la autoridad.⁴⁷

- a) **Líder Autocrático:** Impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. Da órdenes sin comunicar la finalidad y busca la disciplina ciega.
- b) **Líder democrático o participativo:** Busca que los objetivos sean compartidos, no existe una barrera infranqueable entre él y su gente. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- c) **Líder liberal o de "Rienda suelta":** Hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran medida de sus subordinados para el

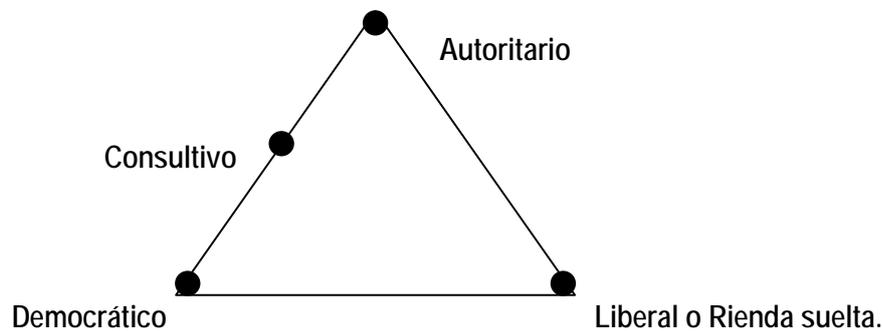
⁴⁶Ibíd. Pág.537.

⁴⁷ Mach, Mercé, Curso de Postgrado "Dirección de Personal", Curso MADE - UCA - San Salvador, Julio 2004.

establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlos, concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus subordinados. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación.

d) **Líder consultivo:** El líder consulta a sus colaboradores para tomar la decisión.

Esquema de estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.



Fuente: Mach, Mercé, Curso de Postgrado "Dirección de Personal", Curso MADE – UCA.

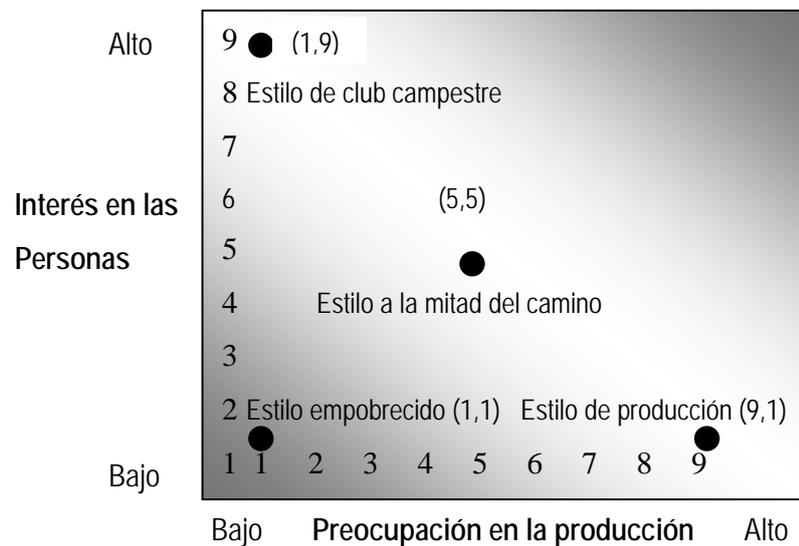
La rejilla gerencial.

Una de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. En la cual se identificó la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Este presenta dos dimensiones: preocupación por la producción se refiere a las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación y la calidad de los servicios y preocupación por las personas incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación del autoestima por los empleados, asignación de responsabilidades en base en la confianza.

Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos: Estilo de club campestre, estilo empobrecido, estilo a la mitad del camino, estilo de producción o peligro.⁴⁸

⁴⁸ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, "Administración. Una perspectiva Global", Editorial Mc Graw-Hill, 11ª Edición, México, 1998, Pág.542.

La rejilla gerencial.



Fuente: Koontz Harold y Weihrich, Heinz, "Administración. Una perspectiva Global".

i. ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTIGENCIA DEL LIDERAZGO

Sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

En este enfoque de liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así es como el líder identifica esos deseos y hace lo necesario para satisfacerlos.⁴⁹

1) Enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler

Fred E. Fiedler y sus colaboradores propusieron una teoría de contingencias del liderazgo. La cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por

⁴⁹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Ob. Cit. Pág. 547.

sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

En base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- a) Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones.
- b) Estructura de las tareas. Es el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos.
- c) Relaciones líder-miembros. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Propuso dos estilos de liderazgo, uno de ellos es orientado a las tareas, esto es aquel en el que el líder obtiene satisfacción al ver realizadas las tareas. El otro se orienta principalmente al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal.

2) Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

La teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos. Es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: a) las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades y b) las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.⁵⁰

⁵⁰ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Ob. Cit. Pág. 551.

7. FACTORES AMBIENTALES.

a. GENERALIDADES.

La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios del personal y al público, no deben omitir los factores físicos que contribuyen a crear un ambiente de trabajo favorable. Bien conocido es que la productividad se reduce debido, entre otras cosas, a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc.⁵¹

b. CONCEPTO.

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.⁵²

c. ASPECTOS RELATIVOS A LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

1) **Iluminación.** Experimentalmente se han demostrado variaciones en el rendimiento al modificar, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor cantidad de luz, pues su exceso puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia.⁵³

⁵¹ Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín, "Organización de Empresas". Editorial: Mc Graw Hill. 2ª Edición. México. 2003. Pág. 161.

⁵² www.gestiópolis.com.

⁵³ *Ibíd.* 50. Pág. 161.

Estándares de Iluminación para tareas visuales, en unidad de medida de la iluminación (Lux)

CLASE DE ILUMINACIÓN	TIPOS DE TAREAS	CANTIDAD DE LUX
Clase 1	Tareas variadas y simples de poca concentración visual.	250 a 500
Clase 2	Tareas simples y de observación continua de detalles.	500 a 1000
Clase 3	Tareas visuales de concentración que involucran detalles y precisión.	1000 a 2000
Clase 4	Tareas detalladas y continuas de extrema concentración visual.	Más de 2000

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la administración de personal".

El cuadro anterior indica que cuanto mayor es la concentración visual en detalles, tanto más necesaria es la luminosidad en el punto de trabajo.⁵⁴

2) **El ruido.** Es cualquier sonido indeseable, tiene dos características: frecuencia e intensidad. Cuando es muy fuerte puede influir sobre la salud del trabajador y afectar o reducir su capacidad de audición. La unidad de medida de intensidad del ruido es el decibelio (db) corresponde a la décima parte de un bel y es la menor intensidad de sonido a que puede oírse una nota determinada.⁵⁵

Niveles aproximados de ruidos en decibelios.

TIPOS DE RUIDO	DECIBELIOS
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tránsito interno	70
Inicio de fatiga cansada por bullicio	75
Silbato y sirenas	85
Ruido de escape de camiones	90
Comienzo de pérdida de la audición	90
Máquinas de perforar	110
Aserradero	115
Límite de sensación dolorosa	120
Prensa hidráulica	125
Avión con turbinas a chorro	130

Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la administración de personal"

⁵⁴Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la administración de personal". Editorial: Mc Graw Hill. 1ª Edición. Bogotá. 1994. Pág.97.

⁵⁵ Chiavenato, Idalberto. Ob. cit. Pág. 98.

3) Color de las áreas. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral.

El color puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y apertura.⁵⁶

4) Temperatura y Humedad. Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente.

Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello.

El cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos períodos.

Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en casos de calor y humedad excesivos. Toleran mejor tales extremos si el movimiento del aire es adecuado.⁵⁷

⁵⁶ www.gestiópolis.com.

⁵⁷ www.gestiópolis.com.

D. EVALUACIÓN 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, permitiendo además, 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.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Las dimensiones a evaluar pueden ser determinadas por las necesidades de cada organización, para el caso de la propuesta de modelo de evaluación del clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se han determinado las siguientes dimensiones o componentes:

1. ORGANIZACIÓN.

Este componente se refiere a la forma cómo la empresa está estructurada, mide el grado de conocimiento que tiene el colaborador sobre la misión, visión, objetivos, políticas plasmadas por las directrices de la entidad.

2. RELACIONES INTERPERSONALES.

En este componente se valora las percepciones que tienen los colaboradores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato. A la vez se conoce si ellos están comprometidos con la consecución de un objetivo en común que beneficiará a la organización.

3. PRESTACIONES.

Este componente nos indica como perciben los empleados las políticas de sueldos y salarios, si están acorde con sus habilidades y experiencias.

4. MOTIVACIÓN.

En este componente se evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la Alcaldía, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y de las expectativas que tienen de la misma.

5. COMUNICACIÓN.

En este componente se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral analizando la fluidez, claridad oportuna y concreta que se da a nivel formal e informal.

6. LIDERAZGO.

Este componente evalúa el estilo de liderazgo que se práctica en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brinda los líderes y los demás coordinadores del resto del personal.

7. FACTORES AMBIENTALES.

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución, considerando los siguientes aspectos: la iluminación, el ruido, color de las áreas, la temperatura y humedad.

E. MARCO LEGAL.

Las alcaldías se rigen bajo las siguientes leyes:

- a. La Constitución de la República de El Salvador es la ley primaria; respecto a la sección segunda Las Municipalidades en el artículo 203 que estipula lo siguiente: “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 ejercicios de sus facultades autónomas.

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

Además, el artículo 204 menciona: “La autonomía del Municipio comprende:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará a publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;
2. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos;
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia;
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.⁵⁸

- b. Código Municipal de El Salvador: el cual es una ley de la República, que tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

⁵⁸ La Constitución de la República de El Salvador, sección segunda Las Municipalidades en el artículo 203 y 204, según Decreto N° 38 creada en San Salvador el 15 de Diciembre de 1983.

- c. Ley General Tributaria Municipal: tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.

- d. Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM): esta ley tiene por objetivo proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación; con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

- e. Ley del Fondo de Desarrollo Económico y Social: el objetivo de esta ley es guiar la transparencia del manejo del fondo FODES en las alcaldías, para el control interno administrativo de su aportación en los proyectos municipales.

CAPÍTULO II.

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

Para la elaboración de este capítulo, se contó con la autorización del Alcalde, el Ing. Roger Blandino Nerio; así como, de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. Por lo tanto, se desarrolló el formulario que se utilizó para encuestar al personal administrativo sobre los aspectos que se consideraron necesarios para determinar la influencia de éstos en la calidad de vida de los empleados o colaboradores.

Las áreas que comprendió el formulario antes mencionado son las siguientes: La organización, relaciones interpersonales, prestaciones, motivación, comunicación, liderazgo y factores ambientales. Posteriormente, se describieron los resultados que sirvieron de base para efectuar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la entidad en estudio, y proporcionar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual del clima organizacional tiene como finalidad evaluar los distintos elementos que forman parte del clima organizacional; en donde se puede conocer las fortalezas y debilidades que posee la institución en estudio; donde se verificó el desarrollo de las actividades laborales de los empleados dentro de la institución, tomando en consideración el área de trabajo a la que pertenecen, las condiciones ambientales e interpersonales en que se desenvuelven cada uno de ellos.

Por lo antes mencionado, se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta organización, y posteriormente proponer un modelo de evaluación del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Mejicanos, que ayudará a mejorar el desempeño de los empleados de la misma.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES.

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, para la realización del trabajo de investigación sobre una "Propuesta de un modelo de evaluación del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Mejicanos", el cual fue orientado al personal administrativo, conformado por 81 personas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2. LIMITACIONES.

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están: falta de colaboración por algunas personas para contestar el cuestionario; además, que varios empleados perdieron el formulario, lo que provocó pérdida de tiempo e interferencias, por lo que se les proporcionó un nuevo formulario con el objetivo de que la información obtenida sea fidedigna.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVOS.

a. OBJETIVO GENERAL.

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

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1) Obtener información acerca del clima organizacional que existe en la Alcaldía Municipal de Mejicanos; 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.

10. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

a. Análisis.

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

b. Síntesis.

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

c. Deducción.

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

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional; por que se pudo verificar los elementos que están incidiendo en el clima organizacional, el rendimiento de los empleados y la relación que existe entre las variables antes mencionadas.

4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

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

Fuente primaria.

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

5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

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

a. La entrevista.

La cual estuvo dirigida a la jefa de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

b. La encuesta.

Se realizó para obtener información oportuna y precisa sobre el clima organizacional que se desarrolla en la institución; la cual fue dirigida al Personal Administrativo que laboran en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

c. Observación.

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

6. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

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

a. El cuestionario.

Se elaboró un formulario de 49 preguntas cerradas el cual ayudó a obtener información del problema en estudio. (Ver anexo N° 1)

b. Guía de entrevista.

Esta fue dirigida a la Jefa de Recursos Humanos; la cual arrojó datos que enriquecieron el marco teórico de la investigación.

c. Prueba piloto.

Sirvió para realizar un análisis preliminar de la percepción que tienen los empleados administrativos de la Alcaldía de Mejicanos, encuestándose al 10% de la muestra en estudio; obteniéndose una aceptación y entendimiento claro de las preguntas realizadas.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo para esta investigación lo constituyeron los 410 miembros que laboran en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, entre personal administrativo y operativo; según los datos proporcionados por la Jefa de Recursos Humanos de la institución, Licda. María Félix Jovel; siendo el objeto de estudio el personal administrativo permanente conformado por 103 personas.

8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

En relación con lo antes mencionado se decidió que debido a diversos factores entre ellos el tiempo, recursos técnicos y humanos se determinó una muestra, la cual estuvo constituida por 81 empleados permanentes del área administrativa. Esta muestra se obtuvo utilizando la siguiente fórmula que se emplea cuando la población es conocida:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

S = Se refiere a la desviación estándar, la cual es (0.4).

E = La precisión con que se generalizan los resultados (nivel de error); el cual es de (0.04).

Z = Es el margen de confiabilidad requerido para generalizar los resultados hacia toda la población; el cual es de 1.96.

N = Población total (103 empleados permanentes)

Sustituyendo los datos tenemos:

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.04)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{103}} = 81 \text{ personas}$$

9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Para la recopilación de la información se utilizaron encuestas, entrevistas y la observación directa, la cual fue procesada en cuadros tabulares simples para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en la investigación, tomando como base la frecuencia relativa y porcentual para la interpretación de cada una de las alternativas contestadas por el personal encuestado; tomando en cuenta la información obtenida a través de la observación directa. (Ver anexo N° 2)

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

D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

Elemento 1. Organización.

De acuerdo a la información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se evaluaron siete aspectos relacionados con la organización. Los aspectos que se analizaron son los siguientes:

En el cuadro N° 1, el 75.3% de las personas encuestadas en el área administrativa, si conocen y se identifican con la misión de la institución; no obstante, el 20.6% no poseen conocimientos acerca de cuál es la misión que persigue o está encaminada la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

En el cuadro N° 2, muestra el porcentaje del personal administrativo de la institución que conocen y se proyectan con la visión de la organización. De un 100% de los encuestados, el 66.6% si conocen y se identifican con la visión de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; un 27.2% no poseen conocimientos acerca de la proyección de la institución, siendo esto un factor que reforzar para que el trabajo sea encaminado a un solo fin común.

Del 100% del personal administrativo encuestado, tomado del cuadro N° 3, el 72.8% conocen los objetivos de la institución; por lo que se sienten comprometidos por alcanzarlos. Seguido de un 20.9% afirman no tener ese compromiso ya que no poseen conocimiento claro de los objetivos que la organización desea alcanzar.

Los datos obtenidos en el cuadro N° 4, corresponde a que un 93.7% del personal encuestado desarrollan las actividades correspondiente a su puesto de trabajo y un 3.7% sostienen que no tienen claro cuales son las tareas a realizar.

La información proporcionada en el cuadro N° 5, muestra que del 100% de los encuestados en la institución el 97.5% poseen un conocimiento claro de los diferentes niveles jerárquicos y que además se identifican con los niveles de autoridad que posee la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

En el cuadro N° 6, refleja que el 72.80% equivalente a 59 encuestas expresan que más de alguna vez ha realizado actividades que están fuera de su responsabilidad al no estar bien definidas las tareas de cada uno de los puestos. El 18.5% del personal administrativo no ha llevado a cabo funciones que no les compete a su cargo.

La delegación de autoridad es un componente fundamental en las instituciones; basados en el cuadro N° 7, el 64.2% del personal administrativo más de alguna vez ya ha tomado decisiones sin contar con la presencia del jefe, seguido de un 33.3% que no pueden efectuar la acción antes mencionada.

Elemento 2. Relaciones Interpersonales.

De acuerdo al cuadro N° 1, del total de los encuestados un 65.4% afirman que las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad, un 18.5% menciona que algunas veces las relaciones entre compañeros se muestra con respeto y lealtad, mientras que un 16% de los empleados no perciben tal ambiente. Siendo así que las relaciones interpersonales son percibidas en sus empleados por más del 50% de una manera positiva ya que se basan en los valores antes mencionados.

El cuadro N° 2, muestra que la mayoría se encuentra convencida que no existe rivalidad entre compañeros representado con un 56.7%. Por el contrario, un porcentaje significativo del 43.1% manifiestan que existe un ambiente desagradable ya que las relaciones entre compañeros sea visto afectada por la envidia laboral.

Según datos del cuadro N° 3, el trabajo en equipo es fundamental en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, esto está basado en la opinión del 51.8% de los empleados que así lo consideran. En cambio el 45.7% considera que no se fomenta el trabajo grupal y esto no contribuye al logro de los objetivos y metas de la institución y un 2.5% no contestó.

En los resultados presentados en el cuadro N° 4, se tiene que un 44.4% afirman tener ayuda de parte del compañero en caso de exceso de trabajo, seguido de un 30.8% que no han recibido apoyo en tal situación y un 24.7% afirman que solamente algunas veces han tenido ese tipo de ayuda; por lo cual la colaboración entre administrativos no es fomentada en la entidad municipal.

De acuerdo al cuadro N° 5, el 66.6% se ve afectado por los comentarios que fluyen entre los compañeros de trabajo por lo cual provoca un ambiente de trabajo hostil, mientras que un 33.4% no son afectados por comentarios que afectan su imagen y dignidad dentro del trabajo.

En base a los resultados mostrados en el cuadro N° 6, un 77.8% del personal administrativo se sienten en un ambiente de trabajo grato seguido del 18.5% los cuales no se encuentran satisfechos con el clima organizacional en el que se desarrollan sus actividades diarias.

Según el cuadro N° 7, si existe respeto mutuo y confianza entre jefes y subordinados, representado por un 77.8%. Sin embargo un 18.5% contestaron que no existen los valores antes mencionados que ayuda a un mejor desarrollo laboral entre compañeros.

Elemento 3. Prestaciones.

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

En el cuadro N° 1, del presente elemento la mayoría de los empleados 70.3% no reciben una compensación salarial que este acorde a su habilidad y experiencia; lo que genera cierto malestar de que su esfuerzo no sea recompensado de la misma manera, mientras que un 29.6% afirma recibir una compensación salarial acorde al esfuerzo realizado. Lo anterior desmotiva a los empleados, interfiriendo en el desarrollo normal de las actividades.

Con respecto a las cifras mostradas en el cuadro N° 2, el 66.6% del personal se siente satisfecho de los beneficios recibidos por la Alcaldía, entre ellos podemos mencionar: seguro, vacaciones, retiro, etc., en cambio el 33.4% opina no estar satisfecho completamente.

El cuadro N° 3, refleja que el 77.8% de las personas encuestadas recibe su salario en la fecha convenida en el contrato laboral de la institución. Por el contrario, un 19.7% manifestó no haber recibido su pago en la fecha pactada.

En base a los resultados del cuadro N° 4, un 60.5% de los empleados aseguran que al tener problemas con su pago estos resultan fáciles de resolver para la administración de la alcaldía; mientras que el 37% opina que no existe interés por solventar rápidamente la problemática que se pueda presentar.

Según las cifras mostradas en el cuadro N° 5, se observa un descontento por parte del personal administrativo de la Alcaldía, ya que el 78.9% de los encuestados opinan que los premios y reconocimientos no se distribuyen en forma justa, en cambio un 14.8% respondieron que si y un 6.2% se abstuvo de contestar.

El cuadro N° 6, refleja que el 78.9% del personal encuestado manifestó estar insatisfecho ya que no se cuenta con un sistema de promoción adecuado en lo referente a los ascensos y promociones ya que no son de forma equitativa, el 12.4% expresa que si; mientras que un 8.6% se abstuvo a responder.

De la información obtenida en el cuadro N° 7, el 51.9% argumentó que en la institución no cuentan con los programas de desarrollo y capacitación continua para sus empleados y así cubrir las necesidades o vacíos de aprendizaje, mientras un 41.9% considera que si cuentan con ello; en cambio un 6.2% se abstuvo de no responder.

Elemento 4. Motivación.

En este elemento se evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de laborar en la Alcaldía, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de ellas mismas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Los datos obtenidos en el cuadro N° 1 de dicho elemento reflejan que el 100% de los empleados les agrada el trabajo que realizan siendo esto un aspecto favorable para el completo desarrollo del trabajo.

De acuerdo al cuadro N° 2, un 72.9% de los empleados percibe que la institución no se preocupa por ejecutar planes que estén dirigidos a motivar a sus empleados; en cambio el 27.1% opinó lo contrario.

Los resultados obtenidos en el cuadro N° 3, muestra que el 77.7% del personal encuestado considera que si contribuye al desarrollo de la Alcaldía y el país. Por el contrario, un 18.5% considera que el aporte que sus funciones proporcionan no están encaminadas hacia esa dirección. Lo expresado anteriormente indica que la persona tiene claro que su aporte laboral es importante para el crecimiento tanto de la institución y de la república.

De acuerdo al cuadro N° 4, el 54.3% de los empleados afirmaron que su jefe elogia y reconoce el esfuerzo que ellos hacen por realizar bien las cosas, mientras que el 45.7% no han percibido ese tipo de motivación de parte de sus superiores.

Según el cuadro N° 5, el 96.3% de los empleados expresan sentirse satisfechos e identificados de trabajar para la Alcaldía Municipal de Mejicanos favoreciendo a la institución. Por el contrario un 3.7% manifestó que solo algunas veces.

Los resultados obtenidos en el cuadro N° 6, indican que el 85.2% de los empleados expresan sentirse a gusto de trabajar en equipo, mientras que el 14.8% considera que solo algunas veces. Lo anterior es un aspecto muy positivo para lograr un ambiente agradable y mayor eficiencia en el trabajo.

De la información obtenida en el cuadro N° 7, un 66.6% percibe por parte de sus superiores un trato que le es agradable y que genera conformidad con el tipo de relación que se da. Sin embargo, un 27.2% considera no haber percibido un trato equitativo y un 6.2% no respondió.

Elemento 5. Comunicación.

La comunicación es uno de los pilares fundamentales en las organizaciones; por ello, en la Alcaldía Municipal de Mejicanos el 86.4% del personal administrativo consideran que existe una buena comunicación con el jefe inmediato; por el contrario, el 13.6% consideran que no siempre existe una comunicación apropiada con las autoridades superiores.

Los datos obtenidos en el cuadro N° 2, corresponde a que un 91.3 % del personal encuestado consideran que la comunicación fluye de manera rápida y clara en la institución. El 6.2 % manifiestan que no se da esta situación en la institución.

Según el cuadro N° 3, el 60.4 % de los encuestados manifiestan que no se les comunica oportunamente los cambios que ocurren en la Alcaldía Municipal de Mejicanos. En caso contrario, el 37 % del personal administrativo de la institución consideran que sí se comunican los cambios en la institución.

En el cuadro N° 4, de un 100% de los encuestados, el 77.8% está de acuerdo con la manera en que se resuelven los problemas en la institución. No obstante, el 22.2% del personal administrativo expresa que no es correcta la forma en que se resuelven los conflictos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

La confianza entre jefe-empleado, es uno de los elementos principales en las instituciones y parte importante para la fluidez de la comunicación. Es por ello, que el cuadro N° 5 de este elemento, proporciona información en lo referente a que el 93.7% de los encuestados expresan que suelen comunicarle a su jefe ideas, inquietudes y sugerencias respecto al trabajo que desempeñan. Esto demuestra que existe cierto grado de confianza.

En el cuadro N° 6, el 85.2% del personal administrativo encuestado afirman que cuando no están de acuerdo con alguna orden lo expresan a su jefe; por el contrario, el 14.8% no demuestran su inconformidad.

En el cuadro N° 7, las opiniones están divididas ya que un 60.4% consideran que la Alcaldía Municipal de Mejicanos no hace partícipe al personal de los logros alcanzados y el 37 % manifiestan que si se da está situación.

Elemento 6. Liderazgo.

En este elemento se valúa el estilo de liderazgo que se ejerce en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, tipo de relaciones y trato, el apoyo y orientación que brindan los líderes y los demás coordinadores al resto del personal.

Basándose en el cuadro N° 1, la mayoría que es un 95% afirman sentirse en un ambiente de confianza y respeto entre jefe-empleado cuando se trata en actividades de coordinación; seguido de una mínima cantidad (5%) la cual mencionó que no existe confianza y respeto entre los jefes y empleados. Lo anterior favorece a una mejor coordinación, a crear un ambiente de armonía entre ambas partes que va orientado a la realización de las actividades de manera eficiente.

Según el cuadro N° 2, El 81.5% afirman que los jefes valoran más al ser humano que a las tareas por realizar. Un 12.4% percibe de manera negativa, debido a que perciben que el jefe le toma mayor importancia a las tareas que al ser humano. Y un 6.2% se abstuvo de contestar.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 3, la mayoría representados por el 93.8% opinó que el jefe sí participa en el trabajo además de dar ordenes y escuchar sugerencias, mientras que un 6.2% dijo que no existe participación de parte del jefe para el desarrollo del trabajo.

Los términos porcentuales muestran que el 96.3% del personal encuestado afirma que se promueve la participación de todos en los trabajos que se realizan por parte de la institución (según detalles del cuadro N° 4), un 3.7% opinó que no siempre se les involucra a participar en las actividades.

Según datos tomados del cuadro N° 5, un 87.6% se ven valorados de acuerdo a sus habilidades y destrezas al momento de desarrollar su trabajo, y solamente el 12.4% dice no en cuanto a que su jefe valora sus fortalezas.

Los resultados reflejados en el cuadro N° 6, muestra que el 51.8% de los empleados expresan que sus jefes los corrige en privado y sus logros en público, seguido del 45.7% que indican que no reciben este tipo de trato.

Según datos reflejados en el cuadro N° 7, se puede observar que la mayoría del personal representado por el 96.2% aseguran realizar los servicios o tareas asignadas con normalidad ante la ausencia de su jefe, y una mínima cantidad representada por un 3.7% que no realiza sus actividades en ausencia del encargado.

Elemento 7. Factores Ambientales.

Los factores ambientales de trabajo en que se desenvuelven los empleados son primordiales para realizar el trabajo en forma eficiente y eficaz. Los factores que se evaluaron en este elemento fueron: espacio físico, ruido, iluminación, ventilación, entre otros. El resultado fue el siguiente:

Los términos porcentuales del cuadro N° 1 de este elemento, muestra que el 63% de los empleados no cuentan con un espacio físico adecuado, lo que dificulta el desarrollo de sus labores; en cambio el 37% opinó lo contrario. Por lo que las autoridades respectivas deben tomar en cuenta todas aquellas oficinas o áreas de la alcaldía que tienen un espacio muy reducido y repercute en el desarrollo pleno de sus actividades.

Según los datos reflejados en el cuadro N° 2, el 58.1% del personal encuestado se ve afectado por el nivel de ruido, causando desconcentración e interferencia en la realización de su trabajo; en cambio el 41.9% expresa lo contrario.

En base a los resultados del cuadro N° 3, el 60.5% del personal considera que la iluminación de su área de trabajo es la adecuada; pero un 39.5% manifiesta que no es adecuada para realizar plenamente sus labores.

De acuerdo al cuadro N° 4, el 70.3% del personal encuestado, no se encuentra a gusto con la ventilación de su área de trabajo y repercute en la realización de sus actividades, y un 29.6% manifiesta que sí es apropiada la ventilación. Lo antes expresado demuestra que la institución no cuenta con un equipo adecuado de ventilación en cada unidad de trabajo.

Según el cuadro N° 5, el 87.6% de los empleados administrativos expresan su descontento con el ornato y limpieza de las diferentes áreas de la institución y sólo el 12.4% expresa estar satisfecho. Esto demuestra que existe cierto grado de despreocupación y falta de supervisión hacia el encargado(a) de la limpieza y ornato; afectando no solo a los empleados sino también la imagen que proyecta la Alcaldía a los ciudadanos que llegan a solicitar sus servicios municipales.

Los datos obtenidos en el cuadro N° 6, indican que el 91.3% del personal encuestado de la Alcaldía Municipal de Mejicanos manifiesta que no existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos y están de acuerdo en que la institución proporcione un lugar que cumpla con sus expectativas.

Según los datos reflejados en el cuadro N° 7, el 75.3% de los empleados opina que los servicios sanitarios no se encuentran en condiciones óptimas e higiénicos; además, que no hay suficientes baños para el personal y el mismo se comparte con los contribuyentes; en cambio el 24.7 % opina lo contrario.

E. CONCLUSIONES.

Con base a los elementos investigados y los resultados del análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que en cuanto a la organización los empleados se identifican y están comprometidos con la Alcaldía, el cual es un factor clave para el desarrollo de la misma. Además, el personal tiene claro quien posee la autoridad sobre su puesto de trabajo así como también conoce e identifica claramente los niveles jerárquicos y cuales son las actividades que deben realizar; sin embargo, algunos de ellos realizan el trabajo que corresponde a otra persona. También existe cierto grado de confianza del jefe hacia sus subordinados al delegar tareas y autoridad para tomar decisiones.
2. Se determinó que las relaciones interpersonales que se viven dentro de la institución reflejan respeto y lealtad sobre todo por que existe un ambiente grato y de armonía que es generado por los jefes que les proporciona confianza y respeto a su grupo de trabajo. Además, las relaciones entre compañeros se ve afectada hasta cierto grado por lo que es la rivalidad y en ciertas ocasiones que no se ve reforzado por aquellas situaciones donde no existe la colaboración mutua. En efecto, si bien es cierto que el ambiente es grato, se determinó que el trabajo en equipo no es fomentado lo cual da lugar a generar comentarios negativos entre algunos compañeros de trabajo afectando no solo la imagen de la persona sino también su dignidad.
3. Se determinó que aunque los empleados se encuentran satisfechos por los beneficios recibidos por parte de la institución, por el pago oportuno de su salario, existe un descontento en lo referente a la compensación salarial que no llena sus expectativas en cuanto a sus habilidades, experiencia y el aporte laboral y cabe mencionar que aunque se han esforzado para ganar una remuneración mejor, el personal siente que no se le reconoce dicho esfuerzo. Así como también se demostró que los empleados no son reconocidos ni promovidos en forma equitativa. Se considera también que los programas de capacitación no son suficientes para llenar ciertos vacíos y deficiencias en el personal.

4. La mayoría del personal les agrada el trabajo que realizan y se sienten a gusto de formar parte de la institución, pero perciben que sus jefes muestran poco interés por mantenerlos motivados, olvidando que son ellos los que ejecutan directamente las actividades que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la municipalidad.
5. En esta entidad municipal existe una comunicación deficiente a pesar de tener una buena comunicación con su jefe, se les tome en cuenta a la hora de aportar ideas y sugerencias que presentan y aunque muchos empleados argumentaron que la comunicación fluye de manera rápida y clara no es así y esto se pudo observar cuando se realizó la visita a la Alcaldía, además no se comunican oportunamente los cambios que ocurren en el interior de la institución ocasionando inestabilidad, resistencia e incertidumbre en el personal.
6. En lo referente a liderazgo está basado en la confianza y respeto entre jefe – empleado, no solo se busca orientar los esfuerzos en alcanzar los objetivos sino también valora a sus colaboradores como parte importante de la institución. Se determinó que además de promover el trabajo en equipo, reciben apoyo de su jefe en cuanto a participación en actividades, valoración de habilidades y reconocimientos hacia los subordinados. Todos estos factores influyen positivamente en el personal que toma la iniciativa de realizar bien su trabajo a pesar de la ausencia de sus jefes. Por lo tanto el estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía es el democrático debido a que busca que los objetivos sean compartidos, no existe una barrera infranqueable entre él y sus subordinados.
7. Se puede afirmar que las condiciones de trabajo, son preocupantes; ya que la mayoría de los empleados están inconformes con el espacio físico de su área de trabajo por que es muy reducido, no cuenta con un equipo de ventilación adecuado, la limpieza y el ornato existente daña la imagen de la institución así como también los servicios sanitarios no son suficientes para la cantidad de empleados. Además no cuenta con un lugar donde el personal pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

F. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la problemática encontrada con el análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Mejicanos en cuanto a sus aspectos organizacionales una mejora continua; ya que cuentan con una estructura bien definida que contribuye al logro de objetivos y metas que son primordiales para la institución y poder así dirigir al personal a que trabaje bajo una misma perspectiva que es al servicio comunitario.
2. Las relaciones interpersonales deben ser reforzadas a través de un programa de desarrollo integral que fomente actividades grupales internas como externas de la institución, ya que este factor contribuye a que el empleado se sienta completamente integrado a formar parte de la Alcaldía y así mismo sentir satisfacción al momento de realizar sus labores grupales.
3. Es necesario que en la Alcaldía Municipal de Mejicanos para motivar al trabajador y fortalecer su desempeño, se establezcan políticas salariales equitativas encaminadas a proporcionar al trabajador comodidad, ventajas y servicios que satisfagan sus necesidades. Además, brindar apoyo a las actividades relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje del personal a través de programas de capacitación.
4. Se propone un plan de incentivos donde se reconozca y se pueda motivar el esfuerzo a través de la evaluación del desempeño como: premio por puntualidad, por asistencia, reconocimiento al mejor empleado del mes, por el buen cuidado del uso del mobiliario y equipo, etc. Además, establecer políticas relacionadas con la evaluación de desempeño, orientadas a detectar las necesidades de capacitación donde se pueda tener una mejor perspectiva al momento de ascender al personal.

5. Se recomienda reforzar la comunicación, para ello se sugiere realizar reuniones programadas, en donde se pueda intercambiar información de una forma más clara y oportuna, comunicando a los empleados los logros alcanzados por la empresa, pudiendo así, expresar los distintos puntos de vista de los miembros, comunicar cambios que puedan ocurrir y como afrontarlos.
6. Mantener un estilo democrático – participativo, donde el personal se mantenga satisfecho e incentivado por alcanzar los objetivos y metas expuestas por la institución.
7. De acuerdo a los comentarios realizados por los empleados: se recomienda remodelar las instalaciones y adecuarlas conforme a las necesidades de la empresa. Esto implica realizar una distribución física adecuada de las instalaciones, ubicación del personal, de mobiliario de equipo de oficina, aire acondicionado, servicios sanitarios, limpieza e higiene.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

El presente capítulo contiene la propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional, entendiéndose como modelo a la representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar, describir, explicar, comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo. Dicho modelo será adaptado a las necesidades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, el cual está encaminado a medir el ambiente laboral en la institución, para lo cual se ha tomado como punto de partida, los elementos que involucran a la atmósfera laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: organización, relaciones interpersonales, prestaciones, motivación, comunicación, liderazgo y factores ambientales. El diseño de este modelo es para aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar las percepciones que afectan a los empleados y determinar sus fortalezas y debilidades, lo que influye directamente en el comportamiento de los miembros de la institución.

A. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La elaboración de este modelo servirá para evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la institución y satisfactoria para todos sus miembros. Proporcionará información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

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

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

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de evaluación del clima organizacional que contribuya a un continuo mejoramiento del ambiente, aumento de productividad y a mejorar la calidad de vida de su activo más valioso con el que cuenta la Alcaldía, como lo es su recurso humano.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Aplicar el modelo propuesto para que se utilice como una herramienta técnica administrativa confiable, con el fin de fortalecer el ambiente laboral que se vive actualmente en la entidad municipal.

- b. Puntualizar las actividades necesarias para llevar a cabo el modelo de evaluación del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

- c. Promover la cooperación de todos los empleados de la institución, para que aunados sus esfuerzos con el de las autoridades de la misma edifiquen las bases de un clima laboral favorable que traiga consigo mayor productividad, eficiencia y calidad en servicio.

C. CONTENIDO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. DISEÑO DE POLÍTICAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA.

- a. Realizar la evaluación del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Mejicanos cada trimestre.

- b. La Unidad de Recursos Humanos será la responsable no solo de definir en que mes es más propicio evaluar el clima organizacional sino también de respaldar el proceso.

- c. Es de vital importancia la colaboración de todos los jefes y empleados en la implementación de este modelo.
- d. Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos de ajustar el modelo de evaluación del clima organizacional a los cambios y necesidades que surjan en la entidad municipal.
- e. Difundir los resultados obtenidos de la evaluación a todos los empleados para que coordinados con las autoridades edilicias unifiquen esfuerzos que mejoren o minimicen las deficiencias y fortalecer o respaldar los elementos óptimos.
- f. Desarrollar programas de retroalimentación respecto al desempeño y expectativas que tienen los colaboradores e incentivar la cooperación en contraposición a la competición de sus miembros.

2. ESTRATEGIAS DEL MODELO.

- a. Realizar la evaluación del clima organizacional en la misma fecha de cada trimestre que no interfieran con otras circunstancias que puedan influenciar el resultado.
- b. Difundir o publicar la calendarización de actividades, en la cual se muestre las fechas establecidas para la evaluación del clima organizacional.
- c. Brindar capacitaciones al personal sobre el tema del clima organizacional.
- d. Dar indicaciones previas a los empleados, sobre lo fundamental que resulta completar el formulario de manera objetiva.
- e. Organizar planes de desarrollo personal que contrarresten los vacíos o deficiencias detectadas en los empleados.
- f. Evitar que los jefes interfieran en el proceso de evaluación del clima organizacional, con el motivo de que la información que proporcionen los empleados sea veraz y no sufra alteraciones.

3. ELEMENTOS DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

a. Organización.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía.				
Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado.				
Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos.				
Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo.				
Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución.				
Realiza el trabajo que le corresponde a otra persona.				
Usted puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

b. Relaciones interpersonales.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad.				
Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo.				
Se fomenta el trabajo en equipo.				
Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.				
Se dan comentarios que afecten negativamente la imagen y dignidad de las personas.				
Existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros.				
Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

c. Prestaciones.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia.				
Está satisfecho(a) con los beneficios de la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)				
Recibe su pago en forma oportuna.				
Si tiene problemas con su pago, resultan fáciles de resolver.				
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
Los empleados son promovidos en forma justa.				
La institución ofrece programas de desarrollo y capacitación permanente a los empleados.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

d. Motivación.

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción que los empleados experimentan de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y las expectativas que tienen de la misma.

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
Le agrada el trabajo que realiza.				
La institución se preocupa por mantener motivado al personal.				
Considera usted que su motivación laboral está orientada a contribuir al desarrollo de la Alcaldía y del país.				
Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas.				
Se siente satisfecho(a) de formar parte de la institución.				
Es agradable trabajar en equipo con sus compañeros.				
Considera que se le da un trato justo.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

e. Comunicación.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
Existe una buena comunicación con su jefe.				
La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.				
Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución.				
Está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo.				
Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña.				
Cuando no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión.				
La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

f. Liderazgo.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado.				
Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas de la institución.				
El jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.				
Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la Alcaldía.				
Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo.				
Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público.				
Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

g. Factores ambientales.

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

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico	Regular	Muy Bueno	Óptimo
	0 – 25 %	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 – 100%
El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales.				
El ruido en su trabajo se da en niveles aceptables.				
La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas.				
La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades.				
Se siente usted satisfecho (a) con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución.				
Existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.				
Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados reflejan un promedio menor al 50%; se puede afirmar que esta área necesita mejorar.

D. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La propuesta de un modelo de clima organizacional, está orientado a la aplicación del modelo de evaluación; con el propósito de obtener información que ayuda a detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la institución así como también el comportamiento de la misma, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura jerárquica.

Para el fortalecimiento del clima organizacional es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

La propuesta se dividirá en dos partes: Primero una guía administrativa técnica-práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan al progreso de las unidades o jefaturas de esta entidad municipal.

E. GUÍA PRÁCTICA TEÓRICA DE CADA ELEMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ORGANIZACIÓN.

A través de este elemento se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la institución; cuya finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se enlacen las metas fijadas en la planificación.

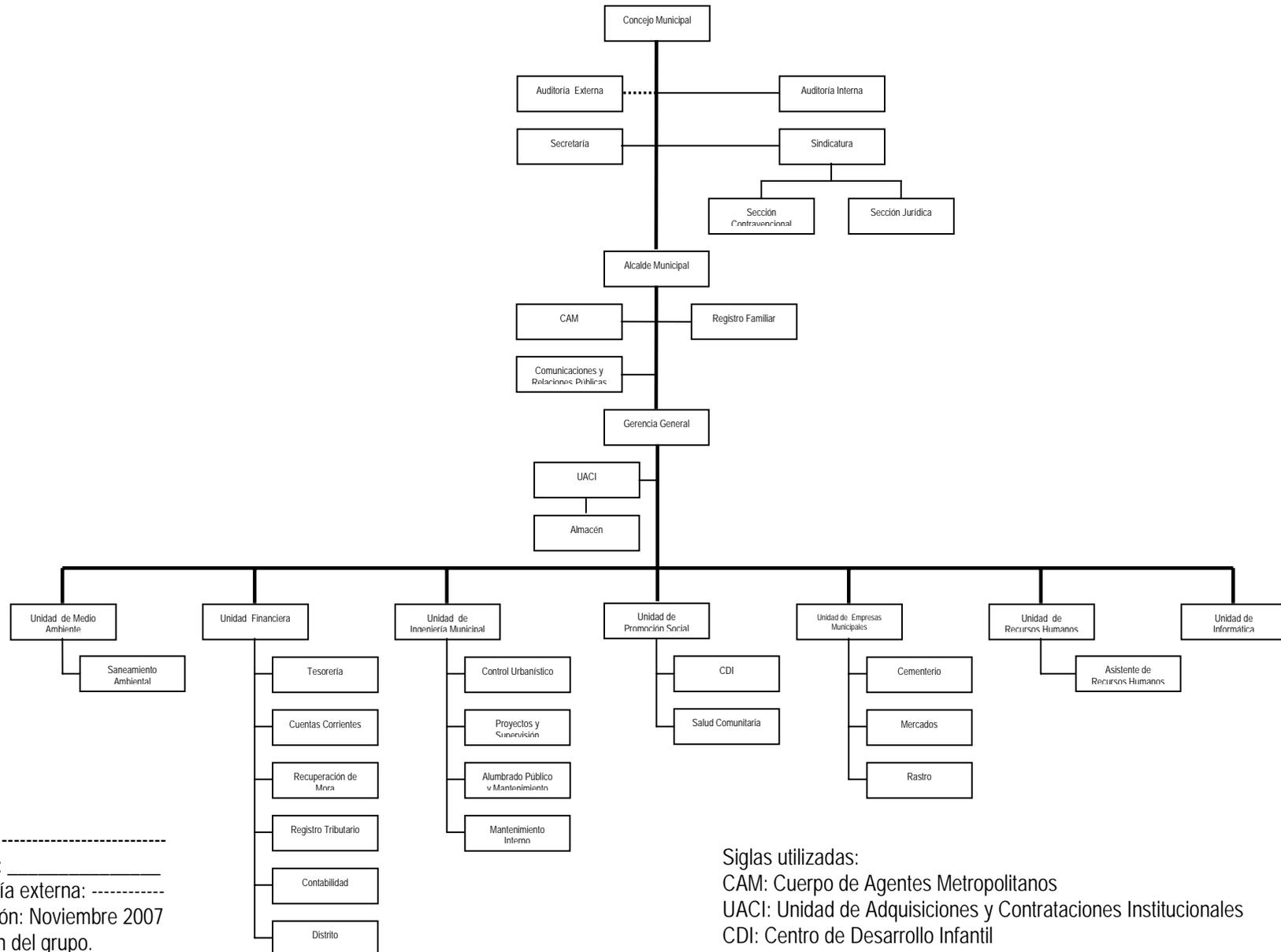
Durante el diagnóstico este elemento no resultó muy afectado, pero si es necesario que la Alcaldía siga las siguientes sugerencias:

- a. Entregar a cada jefe de unidad una copia del plan estratégico de la institución y que éste a su vez lo haga público a su personal a cargo.

- b. Colocar en un lugar visible de la institución la misión y la visión de la misma para que sea del conocimiento no solo de los empleados sino también de los contribuyentes que visitan la alcaldía.
- c. Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- d. Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- e. Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

A su vez se observaron ciertas inconsistencias en el organigrama de la Alcaldía, a continuación se presenta la estructura organizativa aportada por el grupo de trabajo; en el cual no solo se le da otra ubicación sino también se hacen ciertos cambios como la unidad de Recurso Humano e Informática se traslada con las demás unidades y se asigna un asistente a la unidad de personal, ya que actualmente lo tiene pero no se ve reflejado en la estructura organizacional.

ORGANIGRAMA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.



2. RELACIONES INTERPERSONALES.

Este elemento es fundamental, por que involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de los empleados (as)

Se debe tener presente que: "La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas." Por ello, lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la creación de grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Si los empleados de la institución conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los integrantes del equipo y con otros grupos por cuanto se concienticen que trabajan, no para una entidad cualquiera, sino para una Alcaldía en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.

Para integrar y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario que dentro de la institución se realicen, actividades informales tales como: celebración de cumpleaños y actividades recreativas, que proporcionan convivencia de grupo.

Como una forma de buscar fomentar buenas relaciones personales en el lugar de trabajo, especialmente en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, donde se suscitan pequeños percances entre compañeros; la unidad de recursos humanos debe de colocar carteles en lugares visibles, o bien enviar por correo electrónico, mensajes que expresen como afrontar situaciones problemáticas dentro del lugar de trabajo, que contribuyan a crear compañerismo y comprensión entre las personas. A continuación se presentan el contenido de algunos mensajes.

a. COMO AFRONTAR SITUACIONES NEGATIVAS EN EL LUGAR DE TRABAJO.

- 1) No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
- 2) No dejar que las emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el "equilibrio" emocional.
- 3) Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.
- 4) No debes enclaustrarte en tu frustración. Platica y desahógate con alguien de tu confianza.

b. COMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Para mejora las relaciones interpersonales, se sugiere:

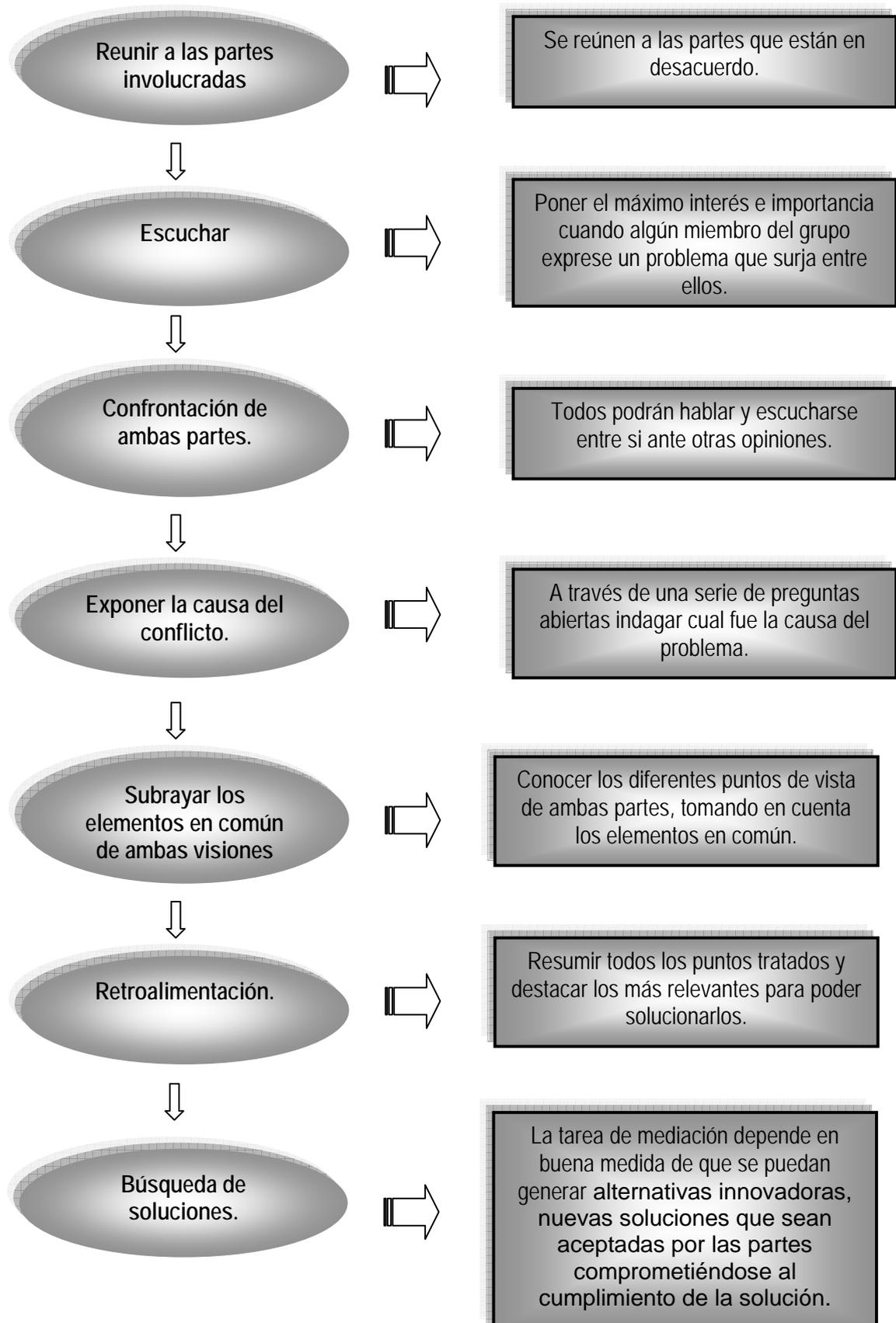
- 1) No pidas prestado ningún material, utiliza el tuyo.
- 2) No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- 3) Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- 4) Sé cortés y amistoso con todos.
- 5) No te quejes de todo y por todo.
- 6) Cumple con las promesas y con los compromisos.
- 7) No interrumpas al que esté trabajando.
- 8) Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.

c. GUÍA PRÁCTICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**RESOLVIENDO CONFLICTOS**

Objetivo: Solucionar situaciones conflictivas que puedan darse dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Destinatario: Empleados de la Entidad Municipal.

Finalidad: Con este esquema se pretende que las partes implicadas en un conflicto vean el problema desde otras perspectivas.



3. PRESTACIONES.

Este elemento abarca todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la entidad incrementa indirectamente el monto que por conceptos de salarios percibe el colaborador, como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumentos por méritos de acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

A continuación se presenta un programa de capacitación y desarrollo que puede incentivar y motivar al personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos:

a. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

En el diagnóstico realizado, refleja en la institución no capacita a su personal; por lo que la propuesta va encaminada a proporcionar un programa de capacitación integral que brinde mayor calidad en el servicio, a que el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y que modifique sus actitudes frente a aspectos de la institución, el puesto o el ambiente laboral.

1) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

a) INTRODUCCIÓN.

El programa de capacitación y desarrollo del recurso humano, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden lo mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, mejorar el servicio, la moral y el ingenio del colaborador.

b) OBJETIVO GENERAL:

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

c) POLÍTICAS:

- i. Realizar al menos una vez al año un diagnóstico previo que identifique las necesidades de capacitación.
- ii. Solicitar los servicios de capacitación por medio de una carta de compromiso a la gerencia de asesorías a empresas en INSAFORP (Instituto Salvadoreño de formación Profesional). (Ver anexo N° 3).
- iii. Todas las personas que laboran en la Alcaldía Municipal de Mejicanos deben de recibir al menos dos capacitaciones anuales para ejercer las labores del puesto.
- iv. El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área.

- v. Se evaluarán los conocimientos impartidos en las capacitaciones y su correspondiente aplicación en la práctica, dicha evaluación no se realizará exactamente finalizado el curso sino deben transcurrir al menos dos meses después de impartida la capacitación.
- vi. Buscar la manera de que todo el personal capacitado participe activamente en la misma.
- vii. La jefa de recursos humanos, se encargará de buscar a los capacitadores más idóneos y que cumplan con el perfil que se requiere para la capacitación.

d) ESTRATEGIAS:

- i. Buscar la eficiencia de los programas de capacitación a través del desarrollo de trabajos prácticos rutinarios, en el cual busque elevar el rendimiento de aquellos empleados que poseen muchos años de experiencia.
- ii. Para lograr la efectividad del programa se realizará estudios periódicos en todas las áreas de trabajo para conocer cuales son las necesidades específicas a capacitar y de esta manera en el desarrollo de la capacitación se hará la presentación de casos reales o dificultades que se han detectado.
- iii. Impulsar talleres de simulación y demostración para una mejor ejecución de sus responsabilidades proporcionando al trabajador oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.
- iv. A través de una metodología de exposición – diálogo fomentar la participación de los empleados a fin de involucrarlos en la búsqueda de soluciones de los problemas institucionales.

e) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para la realización de una capacitación efectiva es necesario detectar las necesidades que presenta el personal constituye la función inicial y estratégica, ya que de ellas dependerá el área y el contenido específico a impartir; para ello es primordial establecer los mecanismos mediante los cuales se van a determinar dichas necesidades.

Las necesidades de capacitación se pueden determinar a través de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño, determinando los puntos deficientes de los trabajadores en relación a su trabajo. Además, puede hacerse uso del cuestionario, estructurado de tal forma que permita indagar si los empleados necesitan mayor capacitación para el desempeño de sus actividades y las áreas en las que lo necesitan, también se utiliza la observación que nos permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando donde haya evidencia de trabajo ineficiente, mal servicio, etc.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades.

A continuación se presenta un formulario para la detección de necesidades de capacitación en los empleados de los diferentes niveles de la institución:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

OBJETIVO : Determinar necesidades de capacitación en el puesto de trabajo para la programación de futuras capacitaciones.

INDICACIONES : A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.

Nombre: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que desempeña: _____

No	Temas	Grado de Conocimiento			Observaciones
		Avanzado	Intermedio	Básico	
1.	Área Administrativa.				
	- Trabajo en Equipo				
	- Gestión del cambio				
	- Planificación Financiera				
	- Formulación de Proyectos				
	- Planeamiento Estratégico				
	- Mejoramiento del clima organizacional				
2.	Área de Servicio al cliente.				
	- Calidad en el servicio al cliente				
	- Calidad total				
	- Administración efectiva del tiempo				
3.	Área de Sustentación Técnica.				
	- Computación				
	- Contabilidad				
	- Inglés				

Nota: si usted no ha recibido capacitación en ninguna de estas áreas o no posee el conocimiento básico, anotar en la columna de observaciones N /A, informando que no aplica.

Mencione otros temas en los cuales le gustaría ser capacitado a fin de que ayuden al desempeño de su trabajo dentro de la institución:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Fecha de Aplicación: _____

Jefa de Recursos Humanos

Gerente General

f) PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.

Una vez efectuada la determinación de necesidades de capacitación, se procede a su programación la cual debe suministrar la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe capacitarse?

¿QUIÉN debe capacitarse?

¿CUÁNDO debe capacitarse?

¿DÓNDE debe capacitarse?

¿CÓMO se debe capacitar?

¿QUIÉN debe capacitar?

La jefa de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, para planificar la capacitación puede basarse en el siguiente esquema, que proporciona una mejor visualización de la programación de la capacitación.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Tema a impartir: _____
 Objetivo: _____
 Número de Participantes: _____ Fecha: _____
 Lugar: _____
 Impartido por: _____

DIA	HORAS	CONTENIDO	RECURSOS

Es decir, que se tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar una necesidad específica de capacitación.
2. Señalar donde surgió por primera vez.
3. Ocurre en otra área o en otro sector
4. Determinar su causa.
5. Es parte de una necesidad mayor
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?

7. Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla.
8. La necesidad es inmediata.
9. Evaluar su prioridad con respecto a las demás.
10. La necesidad es permanente o temporal.
11. Definir la población objetivo, considerando el número de personas y la disponibilidad de tiempo.
12. Calcular el costo probable de la capacitación.
13. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

g) EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez planificadas las actividades a realizar para una eficaz programación de la capacitación a impartir, viene lo que es la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: Seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerados los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc.,

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

- i. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la institución.
- ii. La calidad del material de capacitación presentado.
- iii. La cooperación de los jefes y dirigentes de la entidad.
- iv. La calidad y preparación de los facilitadores.

h) EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.

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

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

La jefa de Recursos Humanos, deberá elaborar previamente una evaluación donde se indague los aspectos básicos del tema tratado, para conocer si el personal capacitado ha asimilado la información proporcionada, y si se logró el objetivo con el cual se planificó y ejecutó dicha actividad. Aunque, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de la capacitación.

Los resultados que la Alcaldía Municipal de Mejicanos logrará a largo plazo con una capacitación bien planificada y ejecutada eficientemente, son:



- i. Aumento de la eficacia organizacional.
- ii. Mejoramiento de la imagen de la institución.
- iii. Mejoramiento del clima organizacional.
- iv. Mejores relaciones entre institución y empleados.
- v. Aumento de la eficiencia.



A nivel del Personal

- i. Reducción de la rotación de personal.
- ii. Aumento de la eficiencia individual.
- iii. Aumento de las habilidades personales.
- iv. Cambios de actitudes y comportamientos de las personas.



A nivel del Puesto

- i. Aumento de la productividad.
- ii. Mejoramiento de la calidad de los servicios.
- iii. Reducción de tiempos.
- iv. Optimización de los recursos materiales.

4. MOTIVACIÓN.

Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral "estar motivado" supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Los colaboradores siempre buscan el reconocimiento y la satisfacción de sus necesidades.

Al cumplir estos objetivos, la motivación se convertirá en el impulsador para: Asumir responsabilidades y tener una conducta laboral para lograr metas con altos niveles de eficacia.

En fin, la motivación es el proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Existen diez maneras que los jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía pueden llevar a cabo para motivar a sus colaboradores:

1. **Ambiente de trabajo positivo:** Fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, y las puertas abiertas.
2. **Participación en las decisiones:** Facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
3. **Involucramiento en los resultados:** Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la entidad municipal.
4. **Sentido de pertenencia al grupo:** Haga que el empleado se identifique con la identidad institucional.
5. **Ayude a crecer:** Proporcione formación. Potencie habilidades.
6. **Retroalimentación:** Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
7. **Escúcheles:** Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe.
8. **Agradecimiento:** Agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
9. **Premie la excelencia:** Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
10. **Celebre los éxitos:** La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

a. INCENTIVOS.

Son pagos hechos por la institución a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo no lo es para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Los incentivos proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad en el servicio, menos costo y mayor satisfacción.

1) Normas específicas para planes de incentivos eficientes

Para que un plan de incentivos funcione en forma efectiva en cualquier institución se deben cumplir las siguientes normas:

- a) Asegurar que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
- b) El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden realmente llevar a cabo las tareas requeridas.
- c) El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados.
- d) Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
- e) Establecer criterios efectivos.
- f) Los criterios deben ser justos para los subordinados, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
- g) Considerar y garantizar el criterio como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione se debe ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo de cualquier forma.

2) PLAN DE INCENTIVOS.

En la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se pueden aplicar los siguientes planes de incentivos:

a) Pago por méritos.

Que constituye en un aumento salarial que se otorga a un empleado de acuerdo a su desempeño individual, para ello es necesario realizar en primer lugar una evaluación del desempeño.

3) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

a) POLÍTICAS.

- i. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad desarrollar y motivar al personal de la Alcaldía.
- ii. La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la entidad una vez al año, para conocer el desempeño de los trabajadores.
- iii. Evaluar el desempeño del empleado en base a las funciones de su puesto.
- iv. Tomar como base la evaluación del desempeño para cualquier decisión, en lo que se refiere a necesidades de capacitación, ascensos, aumentos salariales, etc.
- v. Notificar a los empleados sobre los resultados obtenidos de la evaluación, de tal forma que se involucren en el mejoramiento de ellos mismos.
- vi. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- vii. Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- viii. La evaluación del desempeño del personal estará a cargo del superior inmediato bajo los lineamientos de la jefa de recursos humanos.

b) ESTRATEGIAS.

- i. Establecer un periodo adecuado en base a datos históricos, experiencia y sugerencias de los empleados para evaluar el desempeño a fin de que no repercuta negativamente en los resultados.
- ii. Planificar las actividades a realizar con base a los objetivos para la evaluación del desempeño que agilice el proceso.
- iii. La jefa de Recursos Humanos ha de definir un procedimiento que permita realizar una evaluación objetiva del desempeño.
- iv. El personal autorizado por el concejo municipal será el único que tendrá acceso a las bases de datos e instrumentos de medición con la finalidad de que no exista manipulación de la información ni malos entendidos.
- v. Para que las decisiones tomadas sean las efectivas por parte de la jefa de Recursos Humanos se elaborará Informes específicos con sus respectivas recomendaciones para promociones, traslados y ajustes salariales.

c) PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Pág.	1	De:	2
	_____		_____

RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
Jefa de Recursos Humanos	01	Planifica y organiza la evaluación del desempeño de acuerdo a los objetivos institucionales.
	02	Determina métodos y técnicas a utilizar en la evaluación.
	03	Envía propuesta de evaluación del desempeño al Concejo Municipal para su aprobación.
Concejo Municipal	04	Recibe y analiza propuesta de evaluación.
	05	Acepta o rechaza la propuesta enviándola a la Jefa de recursos humanos.
Jefa de Recursos Humanos	06	Recibe la propuesta, realiza correcciones en caso de rechazo y la envía nuevamente al Concejo Municipal, caso contrario sigue con el proceso de evaluación.
Jefe Inmediato	07	Notifica a los jefes inmediatos del personal a evaluar la realización de la evaluación definiendo a quién se va a evaluar, los evaluadores, el método de evaluación y la fecha de aplicación.
Jefe Inmediato	08	Recibe material a utilizar y aplica la evaluación al personal de las Alcaldía Municipal de Mejicanos.
	09	Envía los resultados de la evaluación a la Jefa de recursos humanos.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

Pág. 2	De: 2
_____	_____

RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
Jefa de recursos humanos	10	Recibe los resultados y elabora un informe con sus respectivas recomendaciones sobre ajustes salariales, promociones, traslados, etc. y luego lo envía al Gerente General.
Gerente General	11	Recibe informe, analiza y autoriza los ajustes necesarios.
	12	Envía autorización a la Jefa de recursos humanos.
Jefa de recursos humanos	13	Recibe autorización y procede a efectuar los ajustes salariales, de promoción o traslados si es el caso.
	14	Archiva resultados de evaluación para efectos de control y registro en el expediente de cada empleado.
	15	Notifica a los jefes inmediatos los resultados y medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación aplicada.
Jefe Inmediato	16	Comunica los resultados de la evaluación al personal a su cargo.
Elaboró: _____		Aprobó: _____
Fecha: _____		Fecha: _____
Revisó: _____		Fecha: _____

d) GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1. Criterios para evaluar el desempeño del personal administrativo, en la
Alcaldía Municipal de Mejicanos.

- a. **Asistencia.** Consiste en presentarse a trabajar todos los días, según contrato establecido entre la institución y el personal.
- b. **Puntualidad.** Representa desde el inicio de la jornada laboral del día, a la hora fijada en el lugar de trabajo, hasta la hora establecida para la salida del personal, incluyendo los horarios de los tiempos de descanso.
- c. **Disciplina.** Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo.
- d. **Diligencia.** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.
- e. **Adaptabilidad.** Se refiere al grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también con las diferentes personas con las que se relaciona en sus labores.
- f. **Responsabilidad.** Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.
- g. **Comunicación.** Es el mantenimiento del flujo de información, entre los empleados y los representantes de la institución, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.
- h. **Trabajo en equipo.** Capacidad del individuo para laborar en conjunto con otras personas, y con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución.

- i. **Capacidad de aprendizaje.** Habilidad de la persona para adquirir nuevos conocimientos, variando en el grado de profundidad de los mismos, y en el mayor o menor tiempo requerido en la posición de trabajo.
- j. **Conocimiento del puesto.** Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.
- k. **Cantidad de trabajo.** Capacidad del empleado para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas.
- l. **Calidad de trabajo.** Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo. Y que tiene buena aceptación por parte de los contribuyentes, superiores y compañeros de trabajo.
- m. **Atención al contribuyente.** Se refiere a la atención esmerada de los empleados y contribuyentes de la institución, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.
- n. **Iniciativa y criterio.** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

2. Criterios para calificar el desempeño del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

La calificación de actuación sirve para indicar el nivel de satisfacción en el cual el empleado ha estado desarrollando sus actividades.

- a. Esta calificación refleja un nivel de actuación que generalmente va más allá de lo esperado. El empleado cumple y excede los estándares de desempeño establecidos. Es una muy buena calificación y normalmente se aplica a aquellos que han tenido la educación, entrenamiento y experiencia

- necesaria que les permita trabajar de una manera eficaz, confiable y profesional. Le corresponde una escala de tres puntos.
- b. Esta calificación debe darse a aquellos empleados que han demostrado que su actuación claramente llena todos los requisitos del puesto en cuanto a calidad y cantidad de resultados. Le corresponde una escala de dos puntos.
 - c. Esta calificación describe la actuación que normalmente se espera de un empleado, aunque se puede incurrir desviaciones menores. En esta calificación la mayoría de las actividades y responsabilidades del empleado, son realizadas a nivel que se requiere.
 - d. Esta es la calificación de actuación de categoría más baja y refleja un desempeño que está muy por debajo de lo normal en cuanto a calidad y cantidad de resultados mínimos requeridos para el puesto, no obstante que el empleado haya tenido una supervisión continua. Le corresponde una escala de cero puntos.

e) FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre del trabajador: _____

Puesto que desempeña: _____ Departamento: _____

Nombre del encargado de la evaluación: _____

Puesto: _____

Categorías de calificación:

0 = Mínimo 1= Regular 2= bueno 3= Eficiente

Factores a evaluar:

- | | |
|------------------------------|-----|
| a) Asistencia | () |
| b) Puntualidad | () |
| c) Disciplina | () |
| d) Diligencia | () |
| e) Adaptabilidad | () |
| f) Responsabilidad | () |
| g) Comunicación | () |
| h) Trabajo en equipo | () |
| i) Capacidad de aprendizaje | () |
| j) Conocimiento del puesto | () |
| k) Cantidad de trabajo | () |
| l) Calidad de trabajo | () |
| m) Atención al contribuyente | () |
| n) Iniciativa y criterio | () |

Suma: _____

Calificación: _____

Aspectos en que el trabajador requiere capacitación, para mejorar el desempeño en su puesto:

Opiniones del trabajador.

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado ()
 Disconformidad con el resultado ()

Comentarios u observaciones del trabajador: _____

 Firma jefe inmediato

 Firma del trabajador

 Firma del encargado de la evaluación

Los resultados obtenidos en el formulario se colocan en la siguiente tabla para obtener el correspondiente indicador de la evaluación del desempeño.

f) TABLA DE EVALUACIÓN.

Con el fin de que el evaluador y el trabajador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen la calificación de los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

CATEGORÍA	INTERVALO DE MEDICIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
A	De 37 a 42	Desempeño Excepcional	(3) Eficiente
B	De 25 a 36	Buen Desempeño	(2) Bueno
C	De 12 a 24	Desempeño Regular	(1) Regular
D	Menos de 12	Desempeño Inaceptable	(0) Mínimo

g) EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Se debe listar los logros del empleado desde su última evaluación. Existen varias maneras de hacerlo; puede listar los objetivos o tareas acordadas previamente con el empleado y comentar sobre el cumplimiento de cada una, o puede listar actividades en orden de prioridad en el siguiente cuadro y luego comentar sobre puntos que no hayan sido totalmente cumplidos. Usted y su empleado deben discutir esto y ponerse de acuerdo en algún formato que les sea útil a ambos.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	LOGROS ALCANZADOS
1.		
2.		

h) RESUMEN DE ACTUACIÓN.

En el siguiente cuadro describa la actuación global del empleado, comente en términos generales los resultados más significativos, así como las áreas que se deben mejorar.

ÁREAS	RESULTADOS
1.	
2.	

5. COMUNICACIÓN.

Este elemento es de suma importancia por que se ha convertido en uno de los ejes centrales de una institución ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los contribuyentes. Además, de su aplicación depende el logro de las metas propuestas por la Alcaldía Municipal de Mejicanos, ya que la comunicación comprende los sistemas formales e informales en todas las jerarquías de la institución, principalmente el conocimiento de las inquietudes y necesidades de los empleados por los Directivos, estimulando la confianza en los grupos de trabajo.

La comunicación tiene que fluir de manera descendente (órdenes, objetivos, tareas) pero también de manera ascendente (informar a niveles superiores de los logros alcanzados, estado del trabajo en ejecución, propuestas, sugerencias e inquietudes), y horizontal entre los distintos departamentos.

El evaluar este componente permitirá a la Dirección de la institución los siguientes objetivos:

- a. Utilizar los medios de comunicación oportunamente en la resolución de problemas dentro de la institución.
- b. Brindar la oportunidad de que los empleados puedan tomar iniciativas y decisiones (con la correcta información) sin tener que adivinar qué es lo correcto.
- c. Conocer las inquietudes y necesidades del personal.
- d. Reconocer y premiar los aportes reales.
- e. Promover la confianza mutua en los grupos de trabajo.

La comunicación dentro de la Alcaldía de Mejicanos debe seguirse de manera ascendente y cruzada para detectar si la información se captó como era la intención del emisor, ya que esta sigue una línea que va de los subordinados a las jefaturas y luego se dirige a la gerencia general y todo este intercambio de información se puede dar a través de:

- a. Que exista dentro de la institución buzones de sugerencias
- b. Reuniones de grupo, pudiendo así expresar con mayor claridad las ideas, discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la compañía, debatir sobre la necesidad de promover y mejorar el trabajo en equipo, para celebrar o dialogar.
- c. Explicando a través de reuniones las dudas que tengan los empleados sobre lo expuesto en reuniones.
- d. Que exista una política de puertas abiertas, que permita a los empleados proponer sugerencias, tomando en cuenta sus inquietudes e ideas.
- e. Comunicar la información general actualizada (de dominio público) sobre la marcha de la institución.

Cuando se les comunica a los trabajadores el modo en que se está trabajando se consigue un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información, abre la participación y permite generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal.

La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en "ruidos" que dificultan el desarrollo de las tareas. La utilización de prácticas comunicativas basadas en la "retroalimentación en el desempeño", permite que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área.

a. EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.****FORMATO DE COMUNICACIÓN BILATERAL**

Evalúe las características de su jefe de acuerdo a las siguientes categorías y respectivas ponderaciones.

Categorías:

En extremo satisfactorio:	5
Muy satisfactorio:	4
Satisfactorio:	3
Poco satisfactorio:	2
Insatisfactorio:	1

Dirigido a: _____

(Nombre del Jefe Inmediato)

Nombre del puesto: _____

Si lo desea, anote su nombre: _____

Nombre del puesto del evaluador: _____

Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

1) Comunicación clara;	_____
2) Comunicación fluida;	_____
3) Me transmite información constantemente;	_____
4) Comprensión al escucharme;	_____
5) Apoyo y resolución de mis inquietudes;	_____
6) Acepta mis opiniones y sugerencias;	_____
7) Delegación de cantidad de trabajo;	_____
8) Coordinación con otros departamentos;	_____
9) Detección de posibles problemas	_____
Suma:	_____

Comentarios del evaluador: _____

Recomendaciones: _____

Comentarios del trabajador: _____

Recomendaciones: _____

Firma jefe inmediato

Firma del trabajador

Firma del encargado de la evaluación

Luego de los resultados de la sumatoria se obtiene una calificación que se colocan en la siguiente tabla, para obtener un indicador, que sirve para evaluar la comunicación.

TABLA DE VALUACIÓN

Categoría	Intervalo de Medición	Indicadores
<i>A</i>	De 45 a 36	Comunicación Excelente
<i>B</i>	De 35 a 26	Comunicación muy Satisfactoria
<i>C</i>	De 25 a 16	Comunicación Satisfactoria
<i>D</i>	De 15 a 6	Comunicación Regular
<i>E</i>	Menos 5	Mala Comunicación

Calificación: _____

6. LIDERAZGO.

Este elemento, es crucial en toda institución por que un líder inspira, guía a un equipo a que alcancen sus metas. En la Alcaldía de mejicanos se práctica un liderazgo participativo en donde el personal acepta responsabilidades y pueden tomar decisiones por si mismos, pudiendo tener un cierto grado de confianza para delegar autoridad, buscando los mecanismos adecuados para poder resolver conflictos con o sin ayuda del líder, teniendo la habilidad de crear un clima de apoyo, que mejoren el desempeño y la capacidad del personal.

Al evaluar este componente permitirá a la gerencia:

- a. Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejorar las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.
- b. Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

7. FACTORES AMBIENTALES.

La infraestructura física es otro de los elementos que están relacionados con el desempeño de los empleados, ya que existe interdependencia de factores organizacionales para realizar su trabajo. Además, de la imagen que se le proyecta a los contribuyentes.

La instalación física de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, debe cambiarse en su totalidad y; para ello, se sugiere verificar los siguientes lineamientos para mejorar su ambiente de trabajo:

- a. Buscar un edificio más amplio para prevenir desastres y riesgos de accidentes de trabajo, debido a que la actual instalación se encuentra muy deteriorada y mal distribuida.
- b. Revisión de la distribución física. El agrupamiento de actividades y personas en las instalaciones de la entidad, no hace posible desarrollar las actividades con normalidad; conviene entonces adecuar las instalaciones por departamento con sus unidades respectivas para atender con prontitud a los contribuyentes.
- c. Espacio físico en el área de trabajo. Comprende el área de trabajo que se le asigna al trabajador de acuerdo al desarrollo de sus actividades.
- d. También considerar la ubicación por los ruidos u otros factores que afectan el normal desempeño de las actividades diarias del personal.
- e. La iluminación en el área de trabajo. Para el buen desempeño del empleado, se debe tener en cuenta que es erróneo pensar que los problemas de iluminación se resuelven simplemente suministrando mayor cantidad de luz; pues su exceso puede ser tan perjudicial como su insuficiencia. Resulta beneficioso aprovechar la luz natural.

- f. La ventilación es un componente importante no solo para la salud y satisfacción del personal en el puesto de trabajo, sino también para los contribuyentes. Instalar aire acondicionado en algunas áreas de las instalaciones de la Alcaldía de Mejicanos que aún no cuenta con este servicio.
- g. Ornato y limpieza. En este factor, es necesario hacer una verificación de limpieza cada semana; incluso para determinar necesidades de infraestructura. Después de realizar el recorrido de verificación, el jefe o el encargado de los ordenanzas deberá orientar y explicar las unidades donde se requiere mejorar la limpieza, ya que forman parte de la imagen que la Alcaldía proyecta a los contribuyentes. Decorar los departamentos, colocar mensajes en las paredes, dan un mensaje tácito de gusto por el trabajo y no de desconfianza y presión.
- h. Colocar plantas en los lugares en donde no estorben y embellezcan. Exhiba los trofeos del personal o de la institución, fotos y catálogos de sus servicios o logros, que se vea interés y energía positiva.
- i. Crear una sala de personal, ambientada donde el personal pueda tomar un receso, ingerir sus alimentos.
- j. Realizar una limpieza diaria de los servicios sanitarios, y destinar parte del presupuesto para instalar suficientes baños y que exista un sanitario para los contribuyentes que visitan la Alcaldía.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con la finalidad de hacer efectivo el modelo de evaluación del clima organizacional, se presenta el plan de implementación que será fundamental para mejorar e impulsar el clima dentro de la institución, el cual contiene las actividades a realizar, los recursos necesarios y los lineamientos a seguir para el cumplimiento del modelo.

1. OBJETIVOS.

- a. Describir las actividades que se pretenden ejecutar en el modelo.
- b. Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo.
- c. Definir los mecanismos de control que permitan fortalecer aquellas dificultades que se presenten durante la implementación del modelo.

2. POLÍTICAS

- a. Revisión de las actividades, los procedimientos, y planes propuestos, con el fin de adaptarlos a las necesidades de la institución.
- b. Actualización anual del plan propuesto para realizar ajustes de acuerdo a las condiciones y necesidades cambiantes del ambiente laboral.
- c. El plan orientado a proporcionar un modelo de evaluación del clima organizacional, debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos con la finalidad de que todos contribuyan al logro de los objetivos deseados.

3. ACTIVIDADES A REALIZAR.

a. Presentación.

El documento con el plan propuesto se entregará al Concejo Municipal para que sea discutida la aprobación del mismo, con las diferentes jefaturas y coordinadores de área. Seguidamente, se llevará a la práctica, ya que existe interés por parte de la administración de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

b. Reproducción y distribución.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el clima organizacional.

c. Asignación de jefes para que evalúen el clima organizacional.

En esta etapa se deberá formar y ratificar una comisión integrada por jefes o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el modelo.

d. Capacitación para los jefes o personas que ejercen puestos funcionales sobre clima organizacional.

En esta parte se refiere a que las personas que sean seleccionadas para la implementación del modelo, recibirán una capacitación previa sobre todos aquellos elementos o factores teórico-prácticos sobre lo que es el clima organizacional.

e. Puesta en marcha y evaluación de resultados.

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a ejecutar el modelo evaluando los resultados parciales que se obtienen, para identificar fortalezas y debilidades, y hacer las correcciones respectivas que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la entidad.

4. RECURSOS.

Para implementar el plan de clima organizacional, en la Alcaldía Municipal de Mejicanos; se debe contar además, con los recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos.

a. Recursos humanos.

Es indispensable que el recurso humano involucrado tiene que ser calificado para la comisión que se formará, desarrollando estas las actividades necesarias, logrando así una eficiente implementación del plan que ayude a fortalecer el clima organizacional; además, será necesario contratar o solicitar los servicios del INSAFORP para las capacitaciones dirigidas a los empleados administrativos. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación.

b. Recursos materiales.

Para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional, es necesario contar con los recursos básicos necesarios para la implementación del Plan propuesto, como son: equipos computacionales, fotocopiadora, cañón, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

c. Recursos financieros.

Para la ejecución de este proyecto, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria a la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

En ese sentido, es necesario distribuir adecuadamente los recursos. A continuación se presenta el presupuesto de gastos que refleja el monto que se requiere para implementar el modelo:

Presupuesto de gastos para los programas de capacitación

Descripción	Costo Capacitaciones
RECURSOS HUMANOS:	
✓ Facilitador	\$ 350.00
✓ Colaborador	\$ 175.00
RECURSOS TÉCNICOS:	
✓ Alquiler de local	\$ 400
✓ Alquiler de mobiliario	\$ 180
✓ Alquiler de proyector (cañón)	\$ 160
RECURSOS MATERIALES:	
✓ material didáctico	\$ 100.00
✓ Fotocopias de Material	\$ 50.00
✓ Impresión de diplomas	\$ 100.00
TOTAL DE RECURSOS	<u>\$ 935.00</u>
OTROS GASTOS	
✓ Refrigerios	\$ 200.00
SUB TOTAL	<u>\$ 1,715.00</u>
✓ Imprevistos 5%	\$ 85.75
TOTAL (ANUAL)	\$ 1,800.75

5. Mecanismo de control.

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades de este plan serán las personas que conforman la comisión del clima organizacional de la cual se elegirá un coordinador general.

6. Retroalimentación.

Debido a que el objetivo que persigue la evaluación es el de identificar aquellos factores o elementos que están incidiendo en el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados y por ende afectando así su desempeño, es necesario corroborar los resultados obtenidos por si surgen dudas con respecto a la validez de las respuestas obtenidas. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación, en donde la institución pueda encaminarse a mejorar, disminuir o eliminar esos aspectos detectados que están influyendo en el Clima.

7. Cronograma de actividades

Se pretende iniciar la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional según el cronograma que se presenta a continuación:

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE
EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

No.	ACTIVIDAD	1er. MES				2o. MES				3er. MES				4o. MES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Presentación	■																Jefa de Recursos Humanos y Gerencia General
2.	Aprobación		■	■														Concejo Municipal.
3.	Reproducción			■														Jefa de Recursos Humanos.
4.	Distribución				■													Gerente General.
5.	Implementación					■	■	■										Gerencia General, Jefatura de Recursos Humanos y demás niveles jerárquicos.
6.	Seguimiento y Retroalimentación									■	■	■	■					Comisión del clima organizacional.
7.	Evaluación													■	■	■	■	Comisión del clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

1. Bernal Torres, César Augusto. "Metodología de la investigación para administración y economía", Editorial Pearson Educación, 2ª Edición, Colombia, 2000.
2. Caballero, Miguel Ángel, "Liderazgo y Mediación". Editorial GOF, 1ª Edición, España, 2005.
3. Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 5ª Edición, Colombia 2000.
4. Chiavenato, Idalberto, "Iniciación a la administración de personal". Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición. Colombia. 1994.
5. Dessler, Gary. "Administración de personal", Prentice Hall Interamericana, 1ª Edición, México, 1993.
6. Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín, "Organización de Empresas". Editorial: Mc Graw Hill. 2ª Edición. México. 2003.
7. Gómez Rosero, Carlos Williams. "Diccionario de sinónimos y antónimos". Editorial Voluntad, Colombia, 1995.
8. Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1998.
9. Iglesias Mejía, Salvador, "Guía para la elaboración de trabajos de Investigación monográficos o tesis", Universidad de El Salvador, 5ª Edición, El Salvador, 2006.
10. Jones, Gareth y Hill, Charles. "Administración estratégica". McGraw Hill, 3ª Edición, Colombia, 1996.
11. Keith Davis, "Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". Mc Graw Hill, México, 1990.
12. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. "Administración", Mc Graw Hill, 11ª edición, México, 1998.
13. Marguelis, Newton, "Desarrollo organización", Editorial Trillas, México, 1989.
14. Pegan, Barry. "Desarrollo de la cultura de su empresa". Editorial Panorama, México, 1998
15. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" 2ª parte, editorial Limusa Grupo Noriega editores México, 1992.

16. Robbins, Stephen; Coulter, Mary, "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, 10ª Edición, México, 2004.
17. Rodríguez Porras, José MA. "El factor humano en la empresa", 1ª, Edición, Deusto. España
18. Rojas Soriano, Raúl, "Guía para realizar investigaciones sociales", Dirección General de Publicaciones, 7ª Edición, México, 1982.
19. Stoner, James y otros. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.
20. Warren G. Bennis. "Desarrollo organizacional", Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. México, 1983.
21. Werther, William. "Administración de Personal", 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.
22. Zorrilla A, Santiago; Torres X, Miguel. "Guía para elaborar tesis", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1992.

Leyes y Reglamentos.

1. Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38, creada en San Salvador el 15 de Diciembre de 1983.
2. Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, del 31 de Enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 5 de Febrero 1986.
3. Ley General Tributaria Municipal, DL N° 86, del 17 de Octubre de 1991, DO N° 242, Tomo 313, del 21 de Diciembre de 1991.
4. Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). DL N° 616, del 4 de Marzo de 1987, DO N° 52, Tomo 294, del 17 de Marzo de 1987.
5. Ley del Fondo de Desarrollo Económico y Social. DL N° 74, del 8 de Septiembre de 1988, DO N° 176, Tomo 300, del 23 de Septiembre 1988.

Tesis.

1. Urías Gonzáles, Mirna Cristela y otros, "Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil, Universidad de El Salvador, 2001.
2. Delgado Amaya, Thelma y otros, "Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS". Septiembre 2004.

Internet.

1. www.gestiopolis.com. López Adrizada, Adriana. 2003.
2. www.emprefiscal.com.mx, María Isabel Mundo Montoya, "Administración de prestaciones laborales".
3. www.oit.org.pe, glosario.
4. www.gestiopolis.com/recursos. Licda. Margarita Aguilar Moreno.
5. www.mejicanos.gob.sv.

Otros.

1. Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221.
2. Mach, Mercé, Curso de Postgrado "Dirección de Personal", Curso MADE - UCA - San Salvador, Julio 2004.

ANEXOS

ANEXO N°1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE MEJICANOS.

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



El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información relacionada con el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Mejicanos motivo por el cual le estamos solicitando responder a las siguientes preguntas; le agradecemos de antemano su amable colaboración. Así mismo se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se manejará en forma confidencial.

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

N o	PREGUNTAS	NO	NO SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SI					
		1	2	3	4	5					
	ELEMENTO 1: ORGANIZACIÓN. En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión, visión, objetivos y la estructura jerárquica que la Alcaldía tiene.										
1	Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
2	Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							

3	Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos.	1 2 3 4 5
4	Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo.	1 2 3 4 5
5	Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución.	1 2 3 4 5
6	Realiza el trabajo que le corresponde a otra persona.	1 2 3 4 5
7	Usted puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente.	1 2 3 4 5

ELEMENTO 2: RELACIONES INTERPERSONALES.

Esta dimensión valora las percepciones que tienen los empleados acerca del ambiente laboral que se vive en la institución.

1	Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad.	1 2 3 4 5
2	Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo	1 2 3 4 5
3	Se fomenta el trabajo en equipo.	1 2 3 4 5
4	Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.	1 2 3 4 5
5	Se dan comentarios que afecten negativamente la imagen y dignidad de las personas.	1 2 3 4 5
6	Existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros.	1 2 3 4 5
7	Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.	1 2 3 4 5

ELEMENTO 3: PRESTACIONES.							
En esta dimensión se evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de los beneficios, prestaciones y programas de capacitación que ofrece la institución.							
1	Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
2	Está satisfecho(a) con los beneficios de la institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
3	Recibe su pago en forma oportuna.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
4	Si tiene problemas con su pago, resultan fáciles de resolver.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
5	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
6	Los empleados son promovidos en forma justa	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
7	La institución ofrece programas de desarrollo y capacitación permanente a los empleados.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
ELEMENTO 4: MOTIVACIÓN.							
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							
1	Le agrada el trabajo que realiza	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
2	La institución se preocupa por mantener motivado al personal.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
3	Considera usted que su motivación laboral está orientada a contribuir al desarrollo de la Alcaldía y del país.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
4	Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
5	Se siente a gusto(a) de formar parte de la institución.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
6	Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

7	Considera que se le da un trato justo.	1	2	3	4	5
ELEMENTO 5: COMUNICACIÓN.						
1	Existe una buena comunicación con su jefe.	1	2	3	4	5
2	La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.	1	2	3	4	5
3	Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución.	1	2	3	4	5
4	Está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo.	1	2	3	4	5
5	Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña.	1	2	3	4	5
6	Cuando no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión.	1	2	3	4	5
7	La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados.	1	2	3	4	5
ELEMENTO 6: LIDERAZGO.						
En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se práctica en la Alcaldía, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y los demás coordinadores al resto del personal.						
1	En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado.	1	2	3	4	5
2	Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas de la institución.	1	2	3	4	5
3	El jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.	1	2	3	4	5

4	Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la Alcaldía.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
5	Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
6	Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
7	Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
ELEMENTO 7: FACTORES AMBIENTALES.							
Esta dimensión evalúa las condiciones físicas de trabajo en el que se desenvuelven los empleados de la Alcaldía.							
1	El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
2	El ruido en su trabajo se da en niveles aceptables.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
3	La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
4	La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
5	Se siente usted satisfecho (a) con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
6	Existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
7	Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N°2

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

ELEMENTO N° 1: ORGANIZACIÓN.

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada misión, visión, objetivos y la estructura jerárquica que la Alcaldía Municipal de Mejicanos tiene.

PREGUNTA N° 1.

¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?

OBJETIVO:

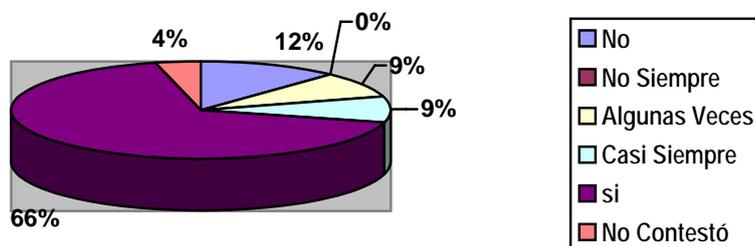
Determinar si el personal administrativo sabe cuál es la misión de la institución y si están comprometidos con la misma.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	10	12%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	54	66.7%
No Contestó	3	4%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Personal administrativo que conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía



Comentario: De acuerdo a los resultados, la mayoría de sus colaboradores no solo tienen conocimiento de la misión de la Alcaldía sino que también se identifican con la misma.

PREGUNTA N° 2.

¿Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la Alcaldía se ha planteado?

OBJETIVO:

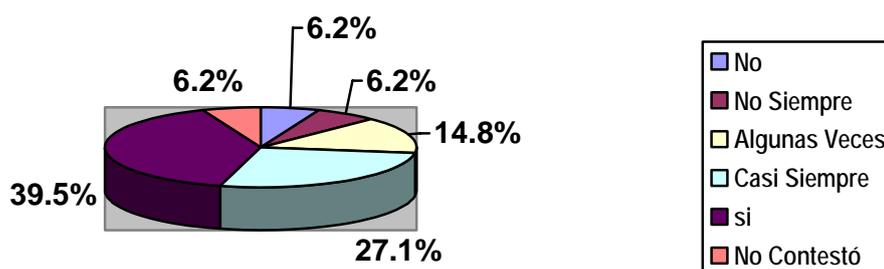
Evaluar que porcentaje de la fuerza laboral se encuentra identificados y comprometidos por lograr cumplir la visión de la institución.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	12	14.8%
Casi Siempre	22	27.1%
Si	32	39.5%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Personal administrativo que conoce la visión y se proyecta para alcanzarla



Comentario: Al obtener los resultados se evaluó que más del 50% del personal administrativo conoce y se proyecta para alcanzar la visión de la institución.

PREGUNTA N° 3.

¿Conoce los objetivos de la Alcaldía y siente un compromiso por alcanzarlos?

OBJETIVO:

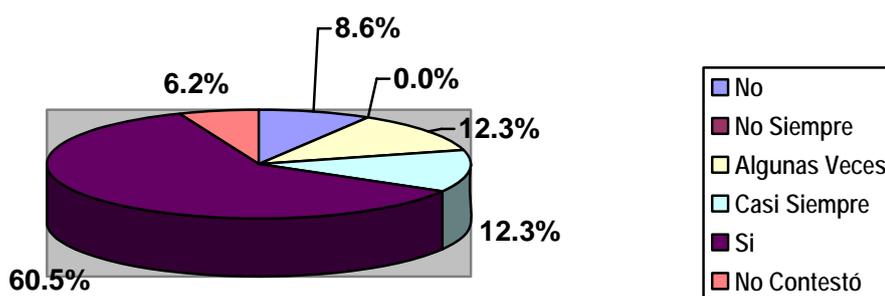
Verificar si a los empleados se les participa y motiva por cumplir los objetivos de la institución con el fin de trabajar en una sola dirección.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	7	8.6%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	10	12.3%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	49	60.5%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Porcentaje de personal administrativo que conoce los objetivos y siente un compromiso por alcanzarlos



Comentario: Del 100% de los encuestados un 85.1% si conocen los objetivos por los cuales ellos se sienten comprometidos por alcanzarlos, en cambio un porcentaje mínimo manifiesta desconocerlos.

PREGUNTA N° 4.

¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?

OBJETIVO:

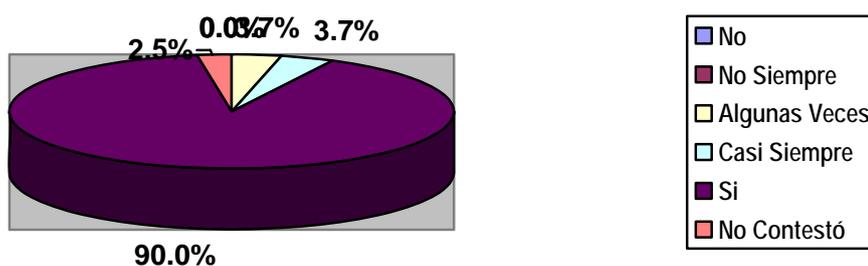
Determinar que porcentaje de los empleados llevan a cabo las tareas en función a su puesto de trabajo.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	-	-
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	3	3.7%
Si	73	90%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Porcentaje de personal administrativo que conoce las actividades de su puesto de trabajo.



Comentario: Un 93.7% del personal administrativo desarrollan las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, mientras que un mínimo porcentaje de ellos no tienen claro el contenido del cargo que desempeñan.

PREGUNTA N° 5.

¿Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución?

OBJETIVO:

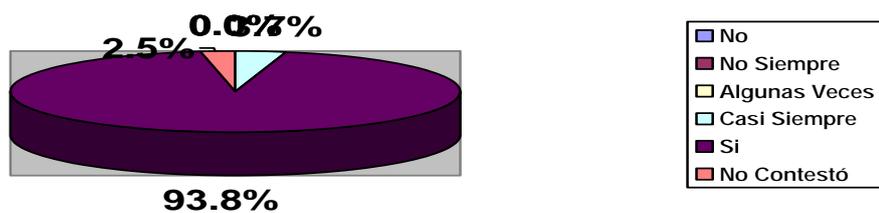
Evaluar si los empleados administrativos identifican y comprenden los diferentes niveles de autoridad que posee la municipalidad.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Casi Siempre	3	3.7%
Si	76	93.8%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Conocimiento de la estructura organizativa



Comentario: De acuerdo con los resultados 97.5% del personal administrativo tienen conocimientos claros y se identifican con los diferentes niveles de autoridad que posee la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

PREGUNTA N° 6.

¿Realiza el trabajo que le corresponde a otra persona?

OBJETIVO:

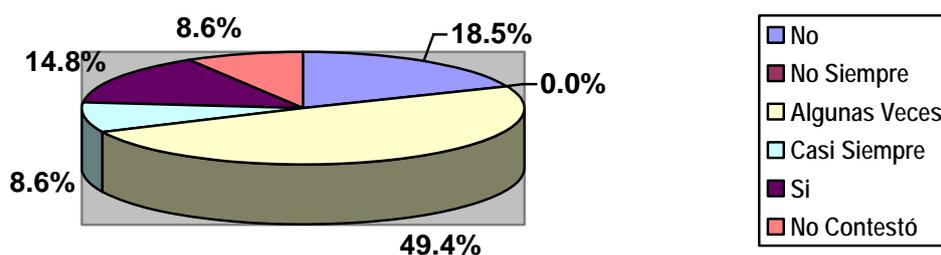
Identificar que porcentaje del personal desarrolla tareas que no les compete de acuerdo a su puesto de trabajo.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	15	18.5%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	40	49.4%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	12	14.8%
No Contestó	7	8.6%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Porcentaje de empleados que desarrollan actividades que no les corresponden



Comentario: Al analizar los resultados se observa que un 72.8% equivalente a 59 empleados expresan que realizan actividades que están fuera de su responsabilidad y solamente una minoría de un 18.5% opinan que no realizan tareas que el cargo no lo requiere.

PREGUNTA N° 7.

¿Usted puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente?

OBJETIVO:

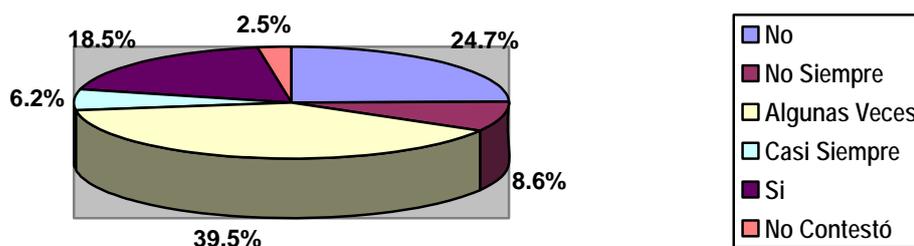
Evaluar el grado de autoridad y responsabilidad delegado al personal en situaciones de ausencia del jefe para resolver problemas.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	20	24.7%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	32	39.5%
Casi Siempre	5	6.2%
Si	15	18.5%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Toma de decisiones sin el consentimiento del jefe



Comentario: El grado de autoridad y responsabilidad que es delegado a un 64.2% de los empleados, pueden tomar ciertas decisiones en casos de imprevistos que no requiera de la estricta aprobación del jefe. Mientras que un 33.3% no se les delega tal responsabilidad.

ELEMENTO N° 2: RELACIONES INTERPERSONALES.

Esta dimensión valora las percepciones que tienen los empleados acerca del ambiente laboral que se vive en la institución.

PREGUNTA N° I.

¿Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad?

OBJETIVO:

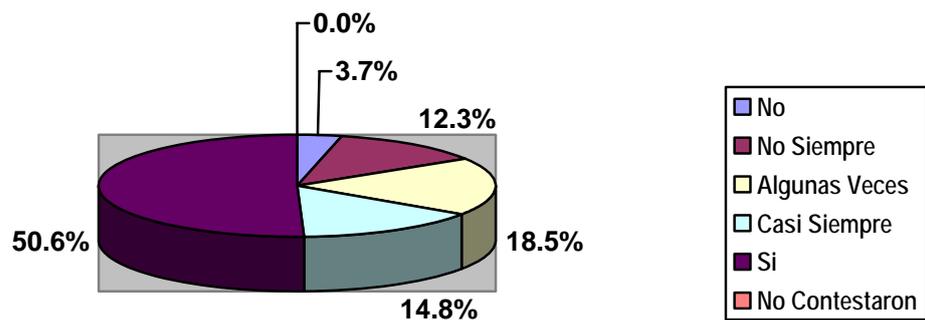
Evaluar si dentro de la Alcaldía Municipal se da un ambiente laboral donde existen valores humanos que fortalecen las relaciones entre compañeros de trabajo.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	3	3.7%
No Siempre	10	12.3%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	41	50.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Porcentaje de relaciones laborales y humanas basada en el respeto y lealtad



Comentario: Según la percepción de los empleados encuestados (65.4%), si están convencidos que las relaciones laborales y humanas que se dan entre sus compañeros y jefes están basadas en los valores antes mencionados.

PREGUNTA N° 2.

¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO:

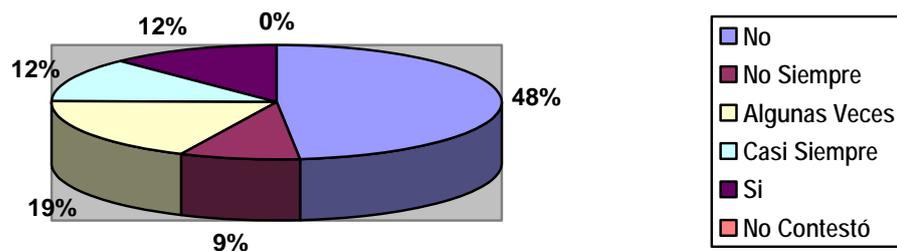
Identificar de acuerdo a la percepción que tienen los empleados si el ambiente de trabajo es afectado por enemistades entre empleados.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	39	48.1%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	10	12.3%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Rivalidad eistente entre compañeros de trabajo



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 56.7% de los empleados manifestó que no existe rivalidad entre compañeros de trabajo; mientras que un porcentaje considerable (43.10%) ha experimentado o tiene conocimiento de casos que vuelven un ambiente desagradable para el desarrollo de las labores.

PREGUNTA N° 3.

¿Se fomenta el trabajo en equipo?

OBJETIVO:

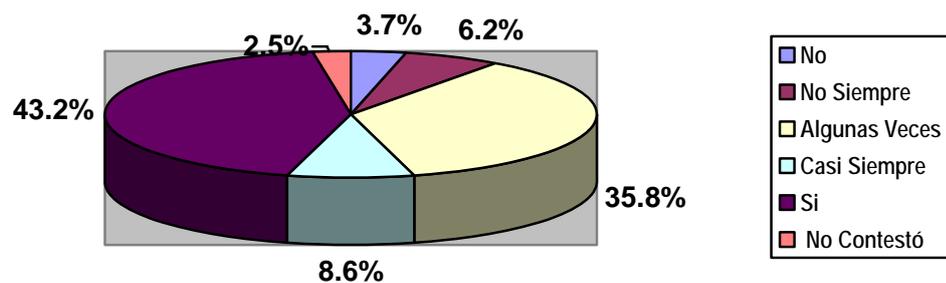
Verificar si el trabajo en equipo es fomentado por los mandos medios y superiores de la Alcaldía.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	3	3.7%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	29	35.8%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	35	43.2%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Trabajo en Equipo



Comentario: En la Alcaldía Municipal de Mejicanos se fomenta el trabajo en equipo, como se puede observar en el gráfico la tendencia de las respuestas del personal es del 51.8% que si se promueve y un 35.8% que asegura que algunas veces.

PREGUNTA N° 4.

¿Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?

OBJETIVO:

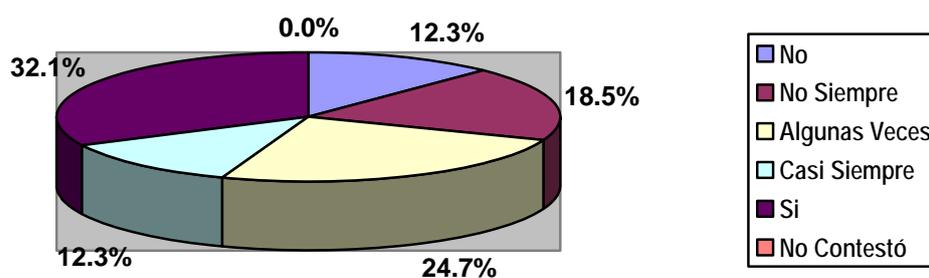
Establecer el nivel de colaboración que se dan entre los empleados cuando tienen sobre carga de trabajo.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	10	12.3%
No Siempre	15	18.5%
Algunas Veces	20	24.7%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	26	32.1%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Ayuda mutua entre compañeros de trabajo



Comentario: Más del 50% de los encuestados de la institución expresan que si existen situaciones en las cuales reciben apoyo por parte de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo.

PREGUNTA N° 5.

¿Se dan comentarios que afectan negativamente la imagen y dignidad de la persona?

OBJETIVO:

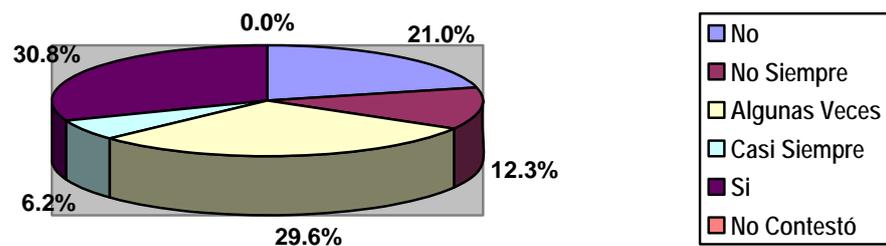
Identificar si el personal se siente amenazado en un ambiente laboral donde compañeros de trabajo afectan negativamente las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	17	21%
No Siempre	10	12.3%
Algunas Veces	24	29.6%
Casi Siempre	5	6.2%
Si	25	30.8%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Comentarios negativos



Comentario: Según los resultados la gran mayoría se ven afectados por comentarios de parte de sus compañeros que afectan su imagen y dignidad por lo cual provoca un ambiente poco agradable

PREGUNTA N° 6.

¿Existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros?

OBJETIVO:

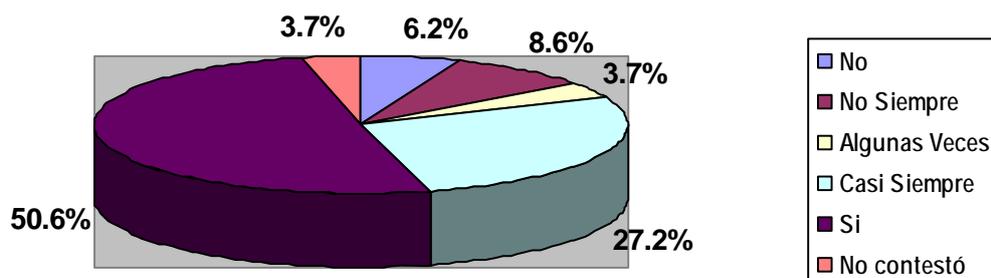
Evaluar si entre los empleados se da un ambiente de trabajo que fortalece el desarrollo de su trabajo.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	22	27.2%
Si	41	50.6%
No Contestó	3	3.7%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Percepción del ambiente entre compañeros



Comentario: Del 100% de los encuestados, el 77.8% del personal administrativo se encuentra satisfecho del ambiente laboral que existe en la Alcaldía de Mejicanos. Mientras que un porcentaje mínimo no está de acuerdo (18.5%) encontrándose inconforme con el clima organizacional en que se desenvuelven.

PREGUNTA N° 7.

¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

OBJETIVO:

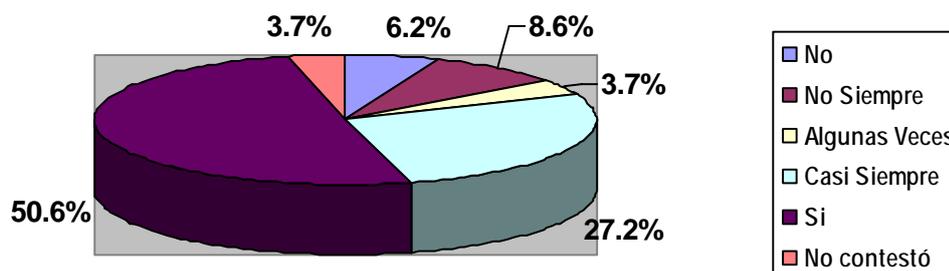
Identificar si los empleados perciben que sus superiores colaboran a que exista armonía y satisfacción para que se de un trabajo productivo.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	22	27.2%
Si	41	50.6%
No Contestó	3	3.7%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.



Comentario: Comentario: En el ambiente laboral de la institución existe un grado alto de respeto y confianza entre jefes y subordinados, identificado con el 77.8% de los encuestados. Seguido de un porcentaje mínimo de un 18.5% que no han experimentado situaciones de trabajo de esa naturaleza.

ELEMENTO N° 3: PRESTACIONES.

Esta dimensión se evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de los beneficios, prestaciones y programas de capacitación que ofrece la institución.

PREGUNTA N° I.

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

OBJETIVO:

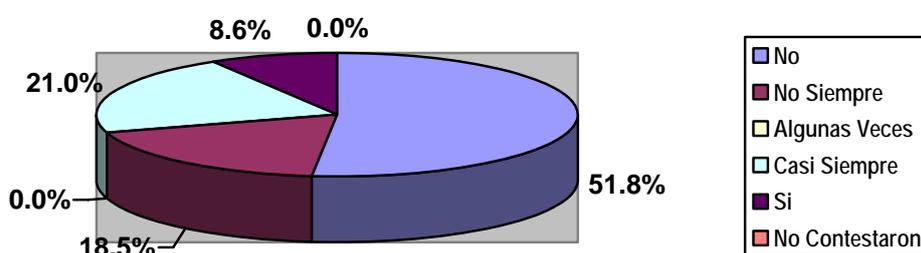
Determinar si los empleados consideran que se les reconoce satisfactoriamente conforme a sus capacidades.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	42	51.8%
No Siempre	15	18.5%
Algunas Veces	-	-
Casi Siempre	17	21%
Si	7	8.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

compensación salarial acorde con habilidades y experiencia



Comentario: Del total de los encuestados, un porcentaje considerable (70.3%) del personal administrativo no está conforme con la compensación salarial que recibe, siendo esto un factor que no contribuye a la satisfacción del trabajador en la institución. En cambio un 29.6% consideran estar satisfechos

PREGUNTA N° 2.

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

OBJETIVO:

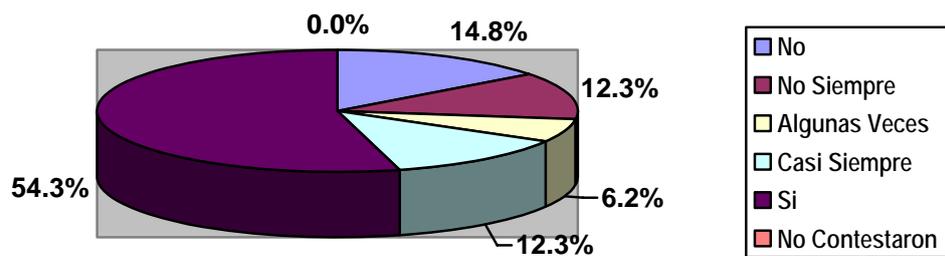
Evaluar si la municipalidad les brinda las prestaciones de ley y que compensen sus servicios a la entidad.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	12	14.8%
No Siempre	10	12.3%
Algunas Veces	5	6.2%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	44	54.3%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Beneficios de la institución (seguro,retiro, vacaciones, etc)



Comentario: La mayoría de los colaboradores de la institución manifiestan que si se encuentran satisfechos por los beneficios recibidos a cambio de su trabajo.

PREGUNTA N° 3.

¿Recibe su salario en la fecha establecida por la institución?

OBJETIVO:

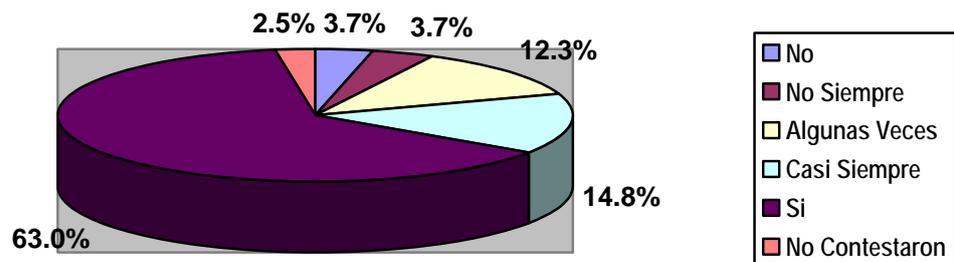
Investigar si la Alcaldía cumple con el plazo pactado para el pago de sueldos de sus empleados.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	3	3.7%
No Siempre	3	3.7%
Algunas Veces	10	12.3%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	51	63%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Pago de salario en fecha establecida



Comentario: En los resultados del cuadro anterior se puede observar que en la Alcaldía Municipal si cumple con la entrega de los respectivos salarios a su personal en la fecha establecida.

PREGUNTA N° 4.

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

OBJETIVO:

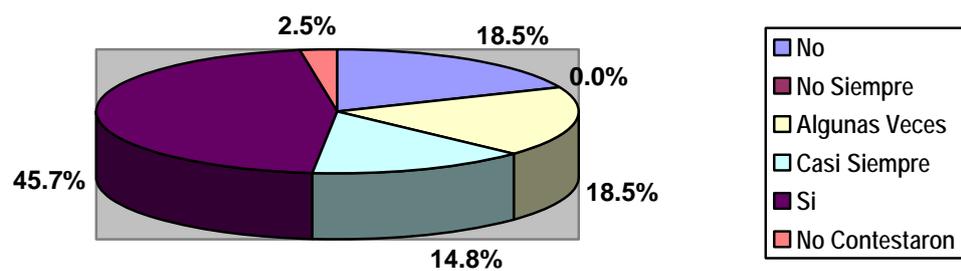
Establecer el grado de importancia que perciben los empleados que les da la institución cuando surgen inconvenientes con sus respectivos salarios.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	15	18.5%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	37	45.7%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Percepción de la solución de problemas relacionados con el pago.



Comentario: De los datos obtenidos por parte del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, el 60.5% consideran que resultan fácil de resolver los problemas en el pago salarial. En cambio el 37% manifestó que de parte de la administración no atienden esas situaciones.

PREGUNTA N° 5.

¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

OBJETIVO:

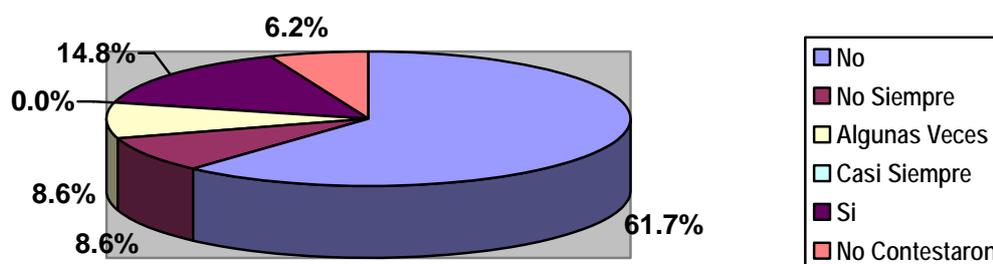
Determinar si la institución cuenta con un sistema de gratificaciones acorde a la competencia laboral

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	50	61.7%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	-	-
Si	12	14.8%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Distribución justa de premios y reconocimientos



Comentario: Según el 78.9% de los encuestados se encuentran inconformes por que la institución no cuenta con un sistema de recompensas en el cual los reconocimientos son distribuidos en forma equitativa. Y el 14.8% considera estar de acuerdo en la forma en que se distribuyen las premios y reconocimientos en la entidad.

PREGUNTA N° 6.

¿Los empleados son promovidos en forma justa?

OBJETIVO:

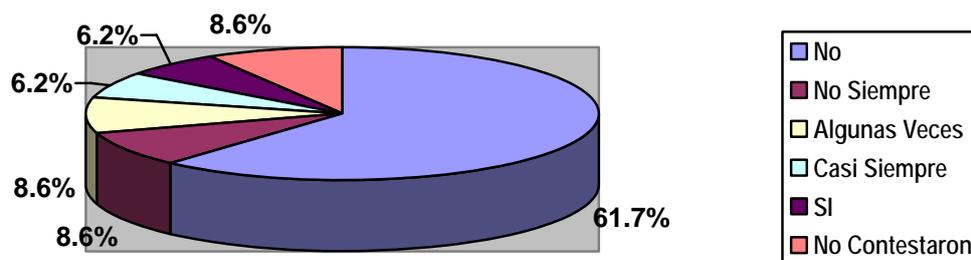
Evaluar si la entidad cuenta con un sistema de promoción para su personal.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	50	61.7%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	5	6.2%
Si	5	6.2%
No Contestó	7	8.6%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Es Justa la promoción en los empleados



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría está insatisfecha y coinciden que no se les promueve de forma justa; y que en la institución no se cuenta con un sistema de promoción adecuado para sus empleados.

PREGUNTA N° 7.

¿La institución ofrece programas de desarrollo y capacitación permanente a los empleados?

OBJETIVO:

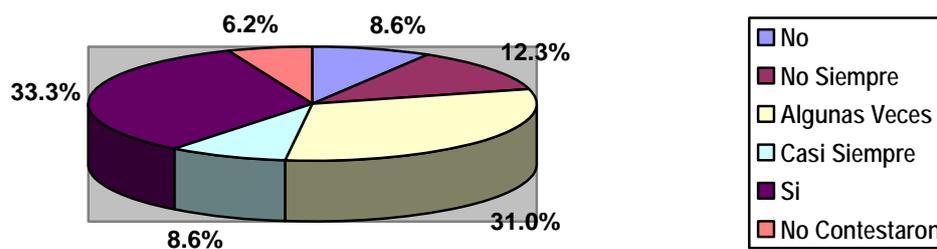
Detectar si la institución se preocupa por mantener en constantes crecimiento a su personal administrativo.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	7	8.6%
No Siempre	10	12.3%
Algunas Veces	25	31%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	27	33.3%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Se ejecutan programas de capacitación y desarrollo



Comentario: Según las cifras antes mencionadas, el 72.9% del personal encuestado afirma que la institución ofrece programas de capacitación y desarrollo, pero que no son suficientes para cubrir las necesidades o vacíos de aprendizaje en el personal.

ELEMENTO N° 4: MOTIVACIÓN.

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.

PREGUNTA N° I.

¿Le agrada el trabajo que realiza?

OBJETIVO:

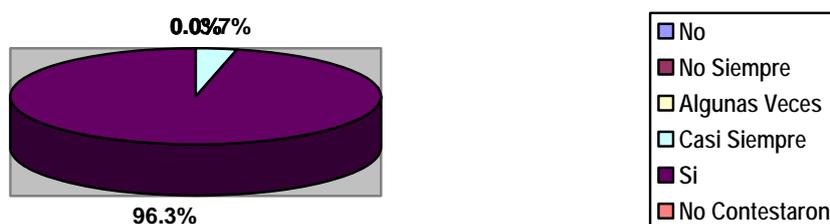
Determinar si los empleados se sienten a gusto con las tareas encomendadas en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Casi Siempre	3	3.7%
Si	78	96.3%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Le agrada el trabajo que realiza



Comentario: Según los datos obtenidos, a los empleados les agrada el trabajo que realizan; por lo tanto, existe un mayor grado de aceptación y compromiso en las actividades que ejecutan.

PREGUNTA N° 2.

¿La institución se preocupa por mantener motivado al personal?

OBJETIVO:

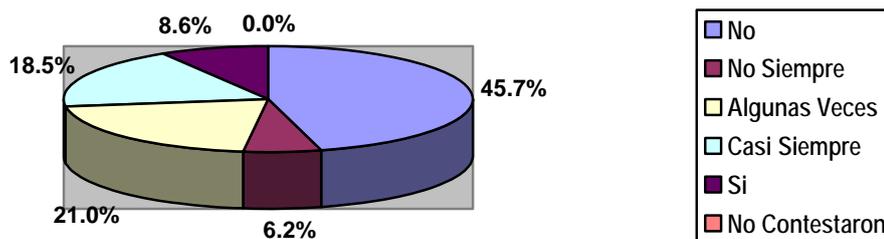
Identificar el grado de percepción que tiene el cuerpo administrativo sobre la importancia que les brinda la institución.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	37	45.7%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	15	18.5%
Si	7	8.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Preocupación de la Alcaldía por mantener motivado al personal



Comentario: Según cifras mostradas en el gráfico, el 72.9% manifiestan que la Alcaldía Municipal de Mejicanos no se preocupa por ejecutar planes que estén dirigidos a motivar a sus empleados.

PREGUNTA N° 3.

¿Considera usted que su motivación laboral está orientada a contribuir al desarrollo de la Alcaldía y del país?

OBJETIVO:

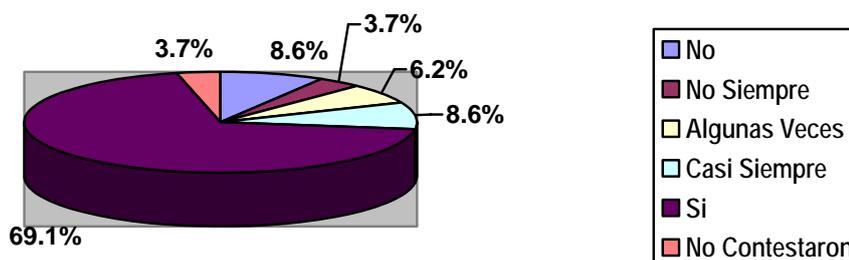
Establecer si la institución se preocupa por crear interés sobre el empleado para que realice su trabajo basado en un fin común.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	7	8.6%
No Siempre	3	3.7%
Algunas Veces	5	6.2%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	56	69.1%
No Contestó	3	3.7%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

La motivación recibida está orientada contribuir al desarrollo tanto de la Alcaldía como del país.



Comentario: Según datos obtenidos por el personal encuestado, el 77.7% considera sentirse motivado, ya que sus tareas están encaminadas a contribuir al desarrollo tanto para la institución como para el país. Por el contrario el 18.5% no consideran tal aseveración.

PREGUNTA N° 4.

¿Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas?

OBJETIVO:

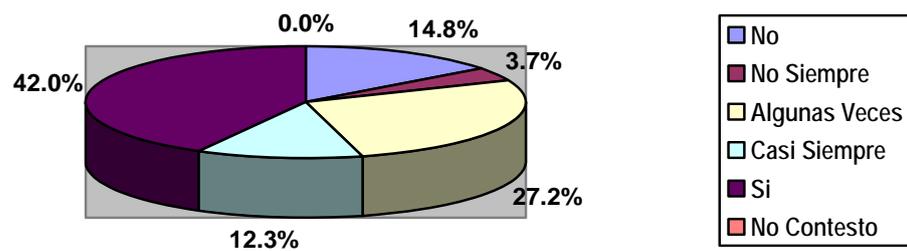
Determinar el grado de satisfacción que los empleados tienen al saber que su trabajo es valorado y reconocido por sus superiores.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	12	14.8%
No Siempre	3	3.7%
Algunas Veces	22	27.2%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	34	42%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Se le reconoce y elogia su esfuerzo por realizar bien su trabajo



Comentario: Del 100% de los encuestados, el 54.3% afirman que los jefes si elogian y reconocen el esfuerzo que sus empleados realizan en sus funciones. No obstante, el 45.7% no han percibido por parte de sus supervisores ese tipo de motivación.

PREGUNTA N° 5.

¿Se siente a gusto(a) de formar parte de la institución?

OBJETIVO:

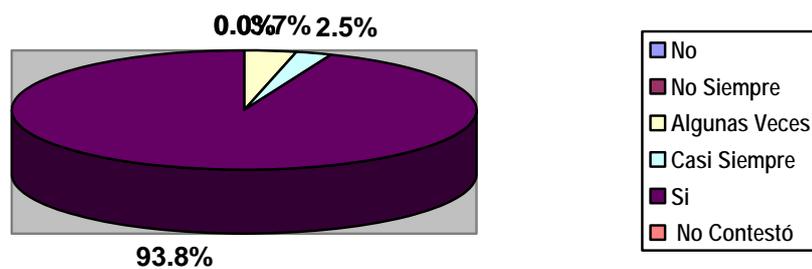
Identificar si el personal le es satisfactorio brindar sus servicios a la Alcaldía de Mejicanos.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	-	-
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	2	2.5%
Si	76	93.8%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Le agrada formar parte de la Alcaldía de Mejicanos



Comentario: Un 96.3% de los empleados encuestados afirmaron estar a gusto de formar parte de la institución.

PREGUNTA N° 6.

¿Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros?

OBJETIVO:

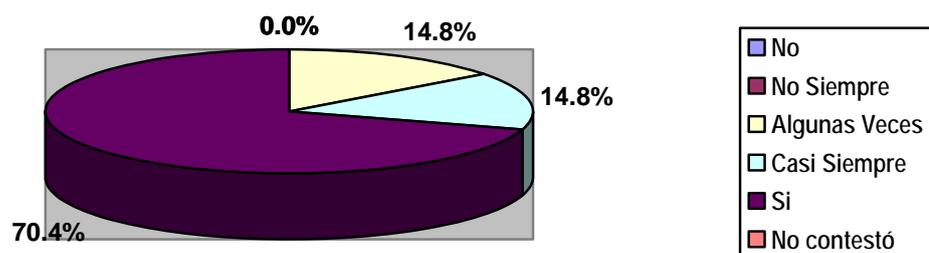
Investigar si el trabajo en equipo es causa de satisfacción en el desarrollo del trabajo para cumplir su objetivo como grupo.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	-	-
Algunas Veces	12	14.8%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	57	70.4%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Es agradable trabajar en equipo



Comentario: Según los datos obtenidos, un 85.2% de los empleados afirmaron que le es agradable trabajar en grupo con sus compañeros. Mientras que un 14.8% no le es satisfactorio realizar trabajos grupales.

PREGUNTA N° 7.

¿Considera que se le da un trato justo?

OBJETIVO:

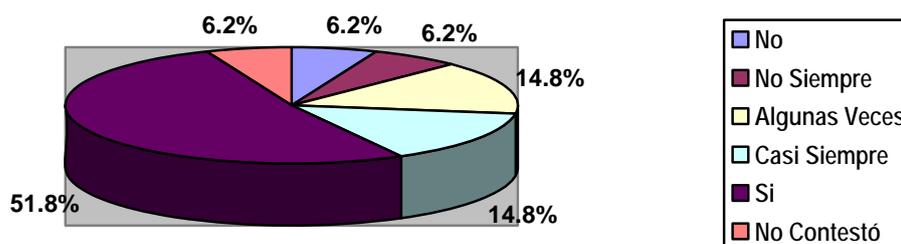
Evaluar si el personal se siente motivado en respuesta al tipo de administración que se ejecuta en la institución.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	12	14.8%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	42	51.8%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Considera que se le da un trato justo



Comentario: En base a las cifras obtenidas, el 66.6% del personal administrativo afirman que el trato que sus superiores les brindan es justo. Por el contrario, el 27.2% no han percibido un trato equitativo por parte de sus jefes.

ELEMENTO N° 5: COMUNICACIÓN.

En esta dimensión se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral analizando la fluidez, claridad, oportuna y concreta que se da a nivel formal e informal.

PREGUNTA N° I.

¿Existe una buena comunicación con su jefe?

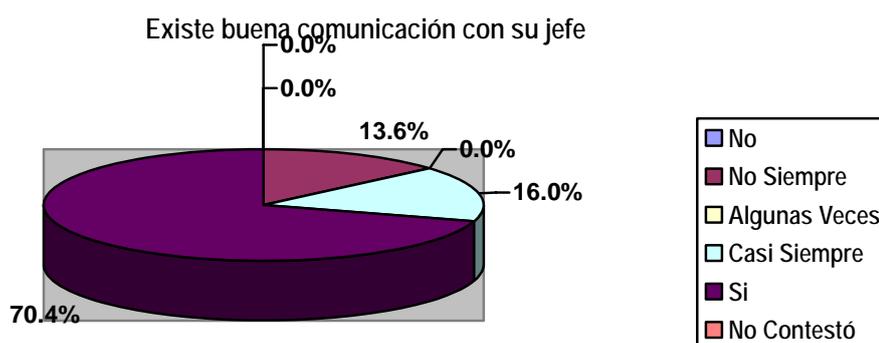
OBJETIVO:

Identificar si se desarrolla una comunicación eficaz entre jefe y empleado.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	11	13.6%
Algunas Veces	-	-
Casi Siempre	13	16%
Si	57	70.4%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:



Comentario: La mayoría de los empleados (86.4%) consideran que existe una buena comunicación con su jefe, lo cual facilita asimilar los cambios que puedan ocurrir y además se logra el involucramiento del personal.

PREGUNTA N° 2.

¿La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara?

OBJETIVO:

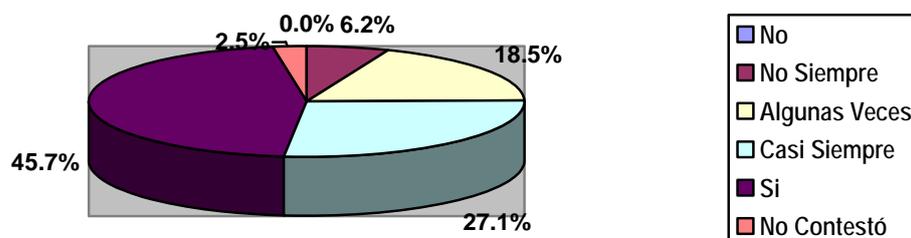
Evaluar si la comunicación entre el personal administrativo es eficiente y efectiva.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	22	27.1%
Si	37	45.7%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

La comunicación laboral fluye de manera rápida y clar



Comentario: Según los datos obtenidos, los empleados aseguran que la comunicación fluye de manera rápida y clara, por ende el personal será capaz de interpretar situaciones confusas y responder efectivamente ante los distintos problemas y esfuerzos de la institución lo cual permitirá que la Alcaldía se acerque cada vez más a la eficiencia.

PREGUNTA N° 3.

¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución?

OBJETIVO:

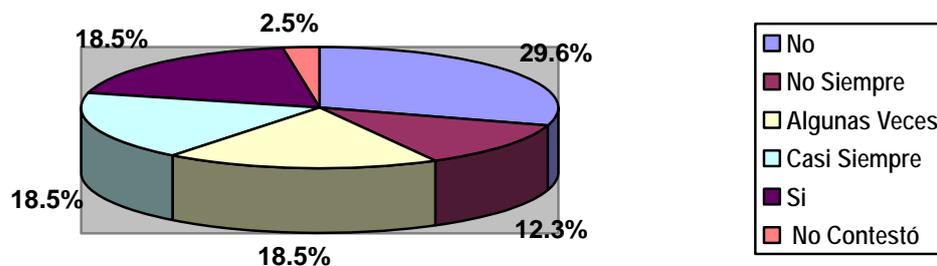
Investigar si los empleados se enteran de manera clara y precisa de los cambios ocurridos en la entidad.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	24	29.6%
No Siempre	10	12.3%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	15	18.5%
Si	15	18.5%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Se comunican oportunamente los cambios



Comentario: La mayor parte del personal 60.4 % manifiestan que no se les comunica oportunamente los cambios que ocurren en la institución, lo cual puede provocar que las personas no sientan un compromiso con su trabajo, por lo tanto disminuirá su desempeño laboral.

PREGUNTA N° 4.

¿Está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?

OBJETIVO:

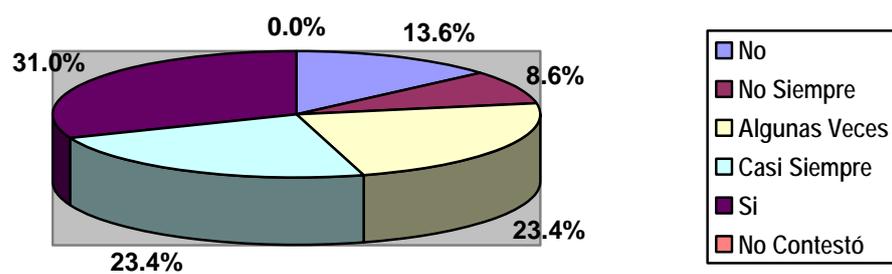
Verificar si las dificultades que surgen en el desarrollo de las labores se solucionan adecuadamente desde el punto de vista de los colaboradores.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	11	13.6%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	19	23.4%
Casi Siempre	19	23.4%
Si	25	31%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Solución de problemas



Comentario: La mayoría de los empleados (77.8%) está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas dentro de la institución. Lo que significa que los jefes saben tomar decisiones escogiendo la mejor solución evaluando objetivamente las estrategias opcionales.

PREGUNTA N° 5.

¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas y sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

OBJETIVO:

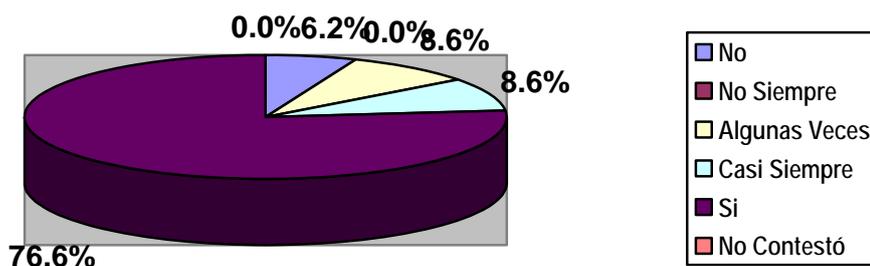
Determinar si los empleados manifiestan sus inquietudes, juicios u opiniones a su jefe referente al trabajo que realizan.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	62	76.5%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica

Aporta ideas y sugerencias a sus jefes respecto al trabajo que realiza



Comentario: De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de los empleados (93.7%) expresan que suelen comunicarle a su jefe ideas, inquietudes y sugerencias en beneficio al trabajo que desempeña, esto demuestra que existe cierto grado de confianza entre jefe- empleado y contribuye creativamente al desarrollo de la institución.

PREGUNTA N° 6.

¿Cuándo no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?

OBJETIVO:

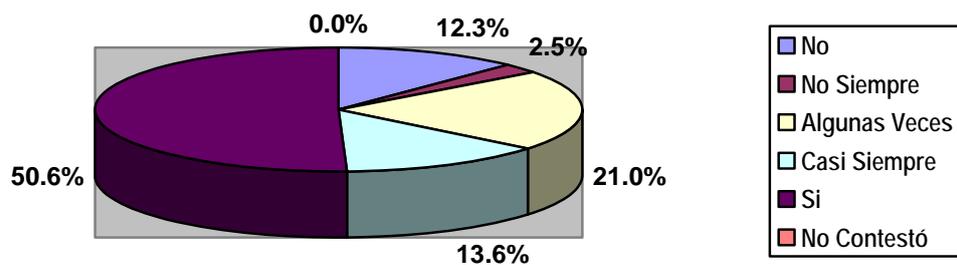
Evaluar si los mandos superiores toman en cuenta el parecer de sus empleados cuando están en desacuerdo con una orden.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	10	12.3%
No Siempre	2	2.5%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	11	13.6%
Si	41	50.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica

Quando no está de acuerdo con una orden suele dar su opinión



Comentario: Según los datos obtenidos, una mayoría considerable de empleados afirma que cuando no están de acuerdo con alguna orden lo expresan a su jefe, esto es positivo desde el punto de vista que se fomenta la motivación y se toma en cuenta el sentir de los empleados.

PREGUNTA N° 7.

¿La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?

OBJETIVO:

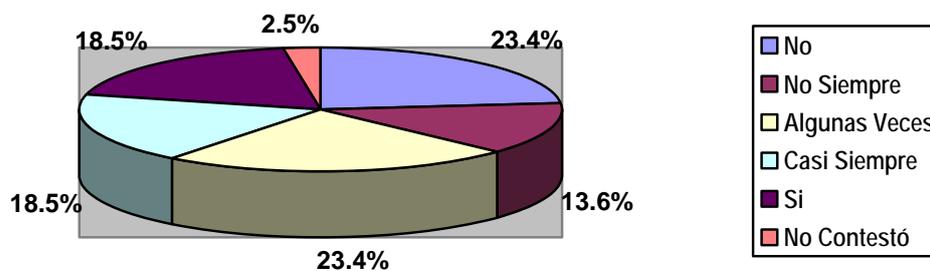
Determinar si se les hace partícipe a los empleados de los logros obtenidos por la entidad.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	19	23.4%
No Siempre	11	13.6%
Algunas Veces	19	23.4%
Casi Siempre	15	18.5%
Si	15	18.5%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica

La Alcaldía informa sobre los logros alcanzados



Comentario: Según los datos obtenidos por el personal, un 60.4% considera que la institución no les hace partícipe de los logros alcanzados y otro 37% manifiesta que si. Esto repercute negativamente en el desempeño laboral, debido a que el personal percibe que no es importante para la institución; por el contrario sin ellos la institución no tendría logros.

ELEMENTO N° 6: LIDERAZGO.

En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y los demás coordinadores al resto del personal.

PREGUNTA N° I.

¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe – empleado?

OBJETIVO:

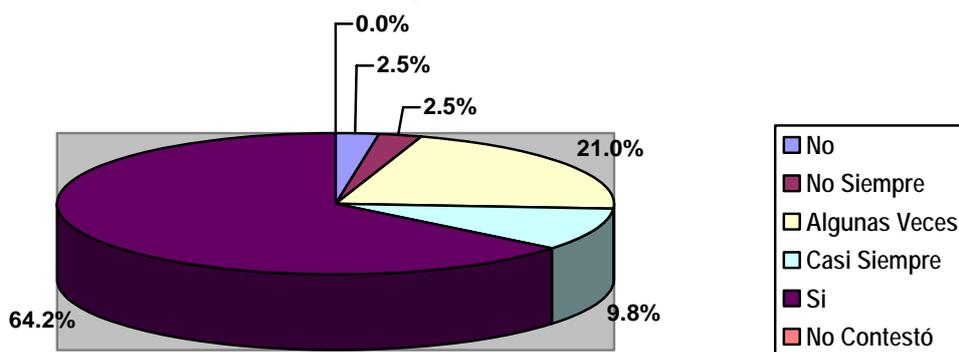
Verificar si se genera un clima de trabajo positivo entre jefes y colaboradores.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	2	2.5%
No Siempre	2	2.5%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	8	9.8%
Si	52	64.2%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Existe confianza y respeto en las actividades de coordinación entre jefe y empleado.



Comentario: La mayoría de los empleados (95%) manifestaron sentirse en un ambiente de confianza y respeto con su jefe en las actividades de coordinación.

PREGUNTA N° 2.

¿Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas de la institución?

OBJETIVO:

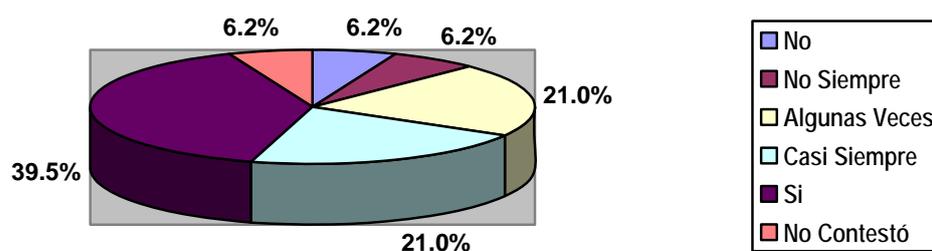
Establecer el grado de importancia que otorgan los jefes a sus colaboradores, como un elemento principal en el crecimiento de la entidad municipal.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	17	21%
Si	32	39.5%
No Contestó	5	6.2%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Su jefe da mayor importancia al recurso humano que a las tareas



Comentario: Un 81.5% de los empleados encuestados perciben que su jefe los valora, debido a que le atribuye más importancia a sus colaboradores que a las tareas de la institución.

PREGUNTA N° 3.

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

OBJETIVO:

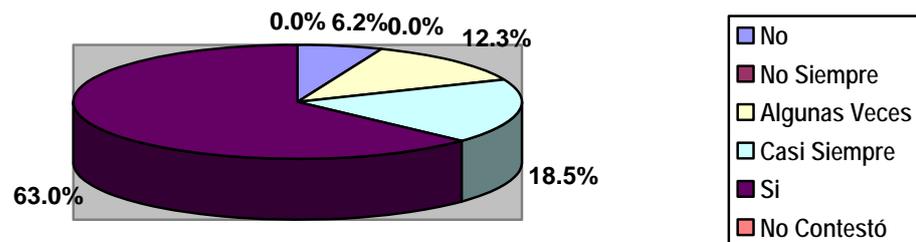
Determinar el grado de involucramiento de los jefes en el desarrollo de las actividades.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	-	-
Algunas Veces	10	12.3%
Casi Siempre	15	18.5%
Si	51	63%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

su jefe participa en el trabajo de sus colaboradores



Comentario: La mayoría de los empleados (93.8%) opina que su jefe no sólo se limita a ordenar y escuchar sino que también se integra con el grupo en el trabajo.

PREGUNTA N° 4.

¿Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la Alcaldía?

OBJETIVO:

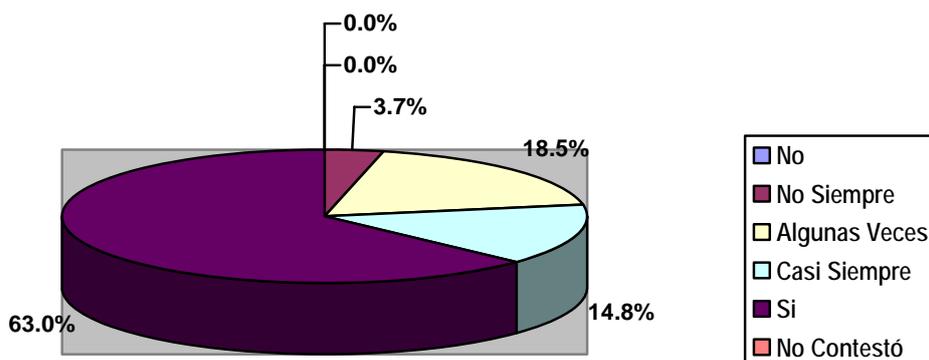
Identificar en que medida los jefes involucran a su personal en actividades propias de la institución.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	3	3.7%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	12	14.8%
Si	51	63%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Se promueve la participación de los miembros en los trabajos que se realizan dentro de la Alcaldía



Comentario: Una mayoría considerable (96.3%) expresa que su jefe promueve a que sus empleados participen y se involucren en actividades que desarrolla la Alcaldía.

PREGUNTA N° 5.

¿Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

OBJETIVO:

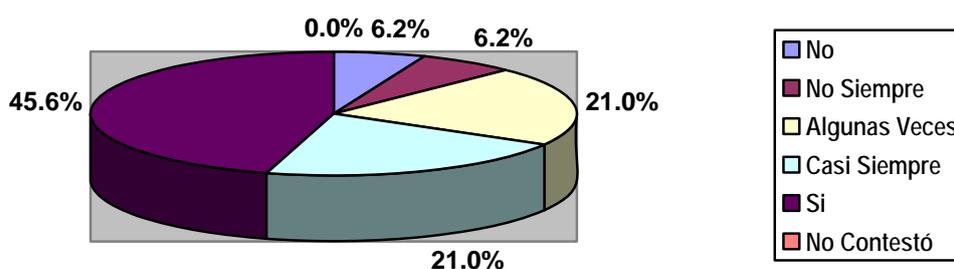
Evaluar si a los colaboradores se les reconoce en base a sus capacidades como empleados de la institución.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	6.2%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	17	21%
Si	37	45.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Valoración de habilidades y destrezas del empleado por parte del jefe



Comentario: En base a los datos antes vistos, los empleados manifiestan que si se sienten valorados en cuanto a sus habilidades y destrezas por parte de su jefe, ya que recordemos que no solo se trabaja por dinero aún cuando sea la razón principal; los empleados buscan sentirse útiles a la institución ser reconocidos y admirados por sus superiores.

PREGUNTA N° 6.

¿Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público?

OBJETIVO:

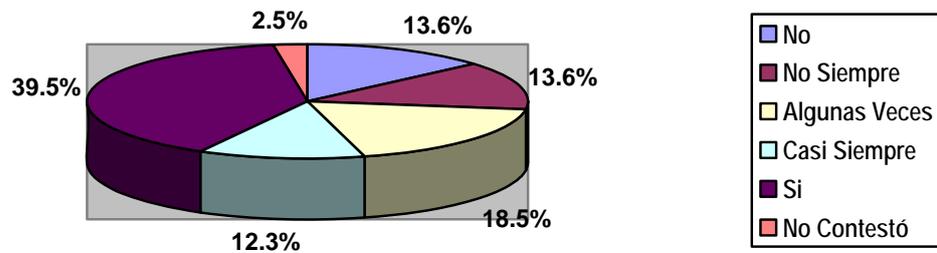
Identificar la percepción que los empleados tienen sobre el trato que reciben de parte de sus jefes.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	11	13.6%
No Siempre	11	13.6%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	10	12.3%
Si	32	39.5%
No Contestó	2	2.5%
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Corrigen sus errores en privado y dan a conocer sus logros en público



Comentario: Según los datos obtenidos un 51.8% de los empleados expresan que sus jefes los corrigen en privado y reconocen sus logros en público.

PREGUNTA N° 7.

¿Realiza usted los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?

OBJETIVO:

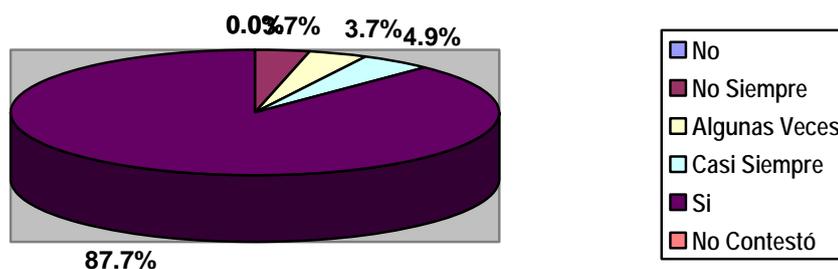
Verificar el nivel de compromiso y responsabilidad que tienen los empleados en el cumplimiento de sus labores sin la supervisión de sus superiores.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	-	-
No Siempre	3	3.7%
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	4	4.9%
Si	71	87.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Realiza su trabajo a pesar de la ausencia de su jefe



Comentario: De acuerdo a las cifras mostradas, un 96.2% de los empleados encuestados aseguran realizar su trabajo con normalidad ante la ausencia de sus superiores, lo que indica que no es necesario que el jefe los esté observando o presionándolos para hacerlo.

ELEMENTO N° 7: FACTORES AMBIENTALES.

Esta dimensión evalúa las condiciones físicas de trabajo en el que se desenvuelven los empleados de la Alcaldía.

PREGUNTA N° I.

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

OBJETIVO:

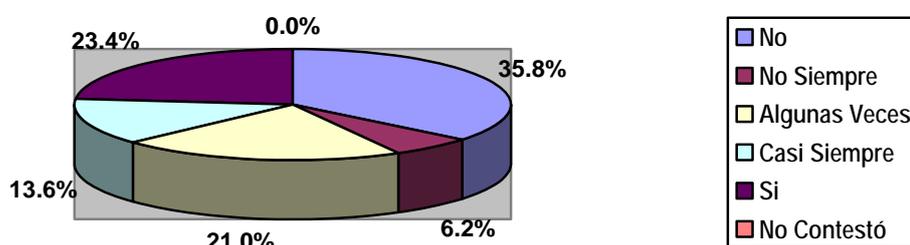
Establecer cuales son las condiciones de trabajo en que se efectúan las actividades de los empleados que laboran en esta institución.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	29	35.8%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	17	21%
Casi Siempre	11	13.6%
Si	19	23.4%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Es adecuado el espacio físico de su área de trabajo



Comentario: Según los datos obtenidos, nos muestran que un 63% de los empleados expresa no estar satisfechos del su espacio físico que posee su área de trabajo, lo que dificulta el desarrollo pleno de sus actividades laborales.

PREGUNTA N° 2.

¿El ruido en su trabajo se da en niveles aceptables?

OBJETIVO:

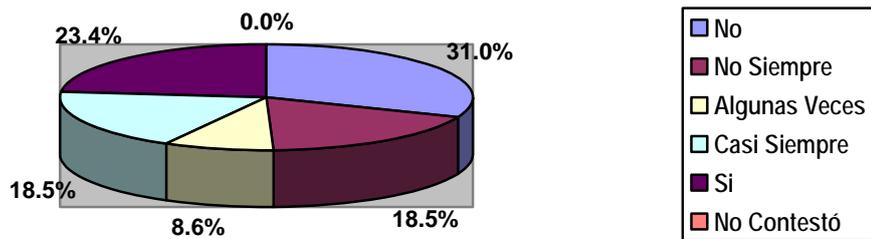
Comprobar si existen factores que distorsionan la concentración del personal al momento de realizar sus labores.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	25	31%
No Siempre	15	18.5%
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	15	18.5%
Si	19	23.4%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

El ruido se da en niveles aceptables



Comentario: Según los datos anteriores, los empleados afirman sentirse afectados por el ruido en su trabajo.

PREGUNTA N° 3.

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

OBJETIVO:

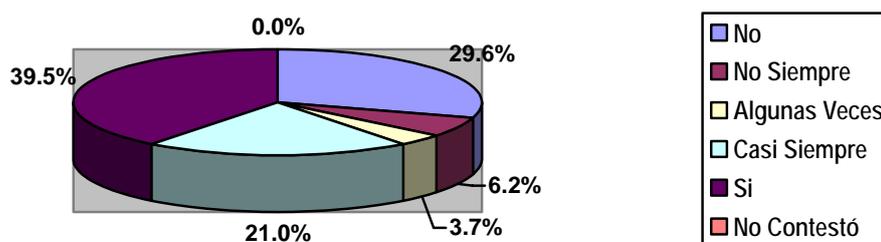
Identificar si la institución cuenta con un sistema de luz idóneo para el normal desarrollo de las actividades y servicios.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	24	29.6%
No Siempre	5	6.2%
Algunas Veces	3	3.7%
Casi Siempre	17	21%
Si	32	39.5%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

La iluminación es la adecuada en su área de trabajo



Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos, los empleados opinan que la iluminación de su área de trabajo es la adecuada para el desarrollo de sus tareas.

PREGUNTA N° 4.

¿La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

OBJETIVO:

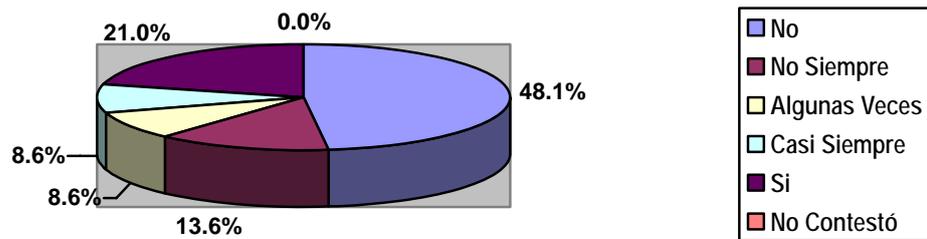
Determinar si los empleados están conformes con el sistema de acondicionamiento dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	39	48.1%
No Siempre	11	13.6%
Algunas Veces	7	8.6%
Casi Siempre	7	8.6%
Si	17	21%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Es apropiada la ventilación de su área de trabajo



Comentario: La mayoría de los empleados (70.3%) considera que la ventilación de su área de trabajo no es la apropiada para su óptimo desempeño.

PREGUNTA N° 5.

¿Se siente usted satisfecho con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución?

OBJETIVO:

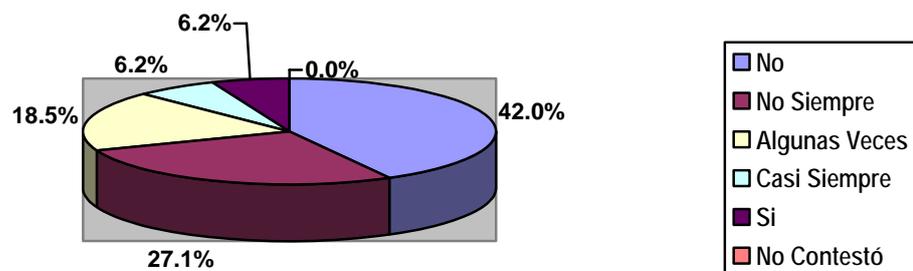
Identificar la opinión de los empleados sobre el aseo e imagen de la institución.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	34	42%
No Siempre	22	27.1%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	5	6.2%
Si	5	6.2%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Está satisfecho con el ornato y limpieza de la institución



Comentario: La mayoría de los empleados (87.6%) no se encuentran satisfechos con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución.

PREGUNTA N° 6.

¿Existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos?

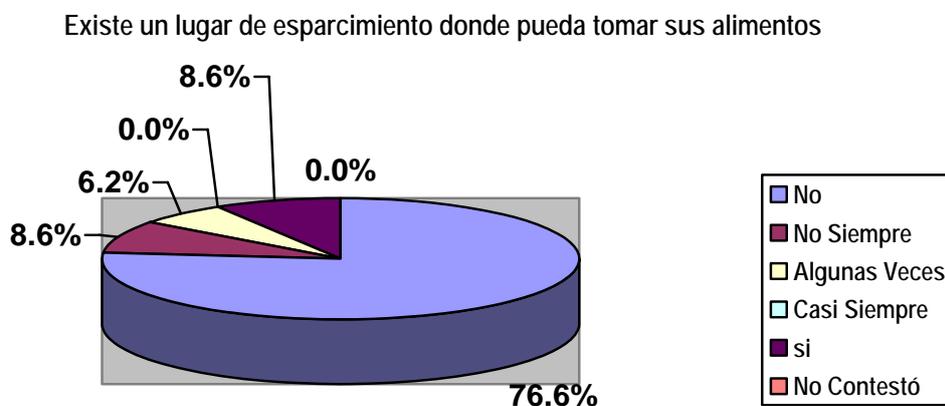
OBJETIVO:

Identificar si existen áreas de descanso donde el personal pueda relajarse y distraerse.

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	62	76.5%
No Siempre	7	8.6%
Algunas Veces	5	6.2%
Casi Siempre	-	-
Si	7	8.6%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:



Comentario: De acuerdo a las cifras mostradas, un 91.3% de los empleados expresan su inconformidad ya que no existe un lugar confortable dentro de la Alcaldía donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

PREGUNTA N° 7.

¿Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada?

OBJETIVO:

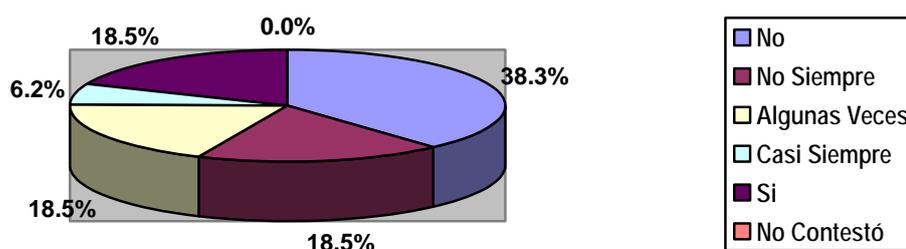
Verificar si los baños con que cuenta la Alcaldía son aseados y suficientes para el personal que labora en dicha institución.

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	31	38.3%
No Siempre	15	18.5%
Algunas Veces	15	18.5%
Casi Siempre	5	6.2%
Si	15	18.5%
No Contestó	-	-
TOTAL	81	100%

Gráfica:

Son limpios e higiénicos los servicios sanitarios



Comentario: La mayoría de los empleados (75.3%) consideran que los servicios sanitarios no son limpios e higiénicos y que no son suficientes para la cantidad de personal que labora en la institución.

ANEXO N°3

CARTA DE COMPROMISO

A. CARTA COMPROMISO

San Salvador, XX de xx de 2007.

Señores
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
INSAFORP
Presente:

Yo, xxxxxxx, actuando en calidad de Representante Legal o Gerente General, Director Ejecutivo, a ustedes EXPONGO:

Que en anexo a la presente encontrará solicitud de apoyo a INSAFORP para la ejecución de la capacitación cerrada denominada " _____", para dicha capacitación se ha previsto la participación de xxx asistentes aproximadamente, en xx grupos.

Con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de la capacitación y la consecución de los objetivos previstos para la misma, mi representada se compromete a:

- Propiciar y garantizar la participación activa del personal seleccionado en las jornadas de capacitación programadas, respetando los horarios, fechas y demás condiciones presentadas a INSAFORP.
- Llevar los registros y controles necesarios al finalizar la capacitación, para medir el impacto de la capacitación, en función de la justificación, resultados esperados y control y seguimiento detallados en el formulario de curso cerrado que se presentó.
- Prestar toda la colaboración y brindar la información necesaria a INSAFORP, para evaluar técnica y administrativamente el desarrollo de la capacitación recibida, así como también posteriormente, para medir el impacto de la misma en la productividad y competitividad de la empresa.
- Permitir y facilitar la labor de supervisión que el INSAFORP pudiera realizar directamente o por medio de terceros, durante o después de la capacitación.
- Comunicar expresamente nuestra aceptación y por ende pagar al capacitador la contrapartida necesaria para complementar el monto del aporte que oportunamente se nos comuniquen por INSAFORP en concepto de capacitación y material didáctico, así como proporcionar todas las condiciones operativas y logísticas necesarias para

garantizar el máximo aprovechamiento de la capacitación impartida a nuestro personal.

- Gestionar conjuntamente con el INSAFORP el cumplimiento de las obligaciones del capacitador seleccionado y contribuir en todo lo necesario para garantizar la calidad de la formación a impartirse, comprometiéndome a informar oportunamente a esa Institución cualquier calidad o condición que afecte la consecución del objetivo propuesto.
- Firmar y sellar inmediatamente a la finalización del evento, la Razón de Recepción a Satisfacción, puesta al reverso de la factura emitida por el proveedor de capacitación al INSAFORP en las condiciones en que ésta fue aprobada, caso contrario no será viable el trámite y aceptación de una nueva solicitud de atención a nuestras necesidades de capacitación.
- En caso de que mi representada no esté satisfecha con la capacitación impartida, comunicaremos por escrito al INSAFORP esa condición al momento de determinar el incumplimiento o como máximo dentro de los cinco días siguientes a la fecha de finalización del evento, haciendo constar las razones de la insatisfacción, de transcurrir este plazo y no hacer entrega de dicho documento al INSAFORP, es entendido que las responsabilidades de pago contraídas por INSAFORP serán a nuestro cargo.

Para todos los demás efectos derivados de la presente carta compromiso faculto expresamente a _____ con cargo de _____ para realizar dichas gestiones ante INSAFORP.

F. _____ Sello:

Nombre:
Gerente General, Director, Propietario, etc.

F. _____ Sello:

Nombre:
Gerente de Recursos Humanos/ Responsable de la Capacitación.