

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



“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE  
SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ACEITUNO HERRERA, VILMA DOLORES

CAMPOS PALACIOS, CARMEN YOLANDA

MARTÍNEZ LÓPEZ, LAURA ESMERALDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2010.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz.

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

MARZO 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

Exhortación a la Gratitude.

Salmo: 100

1. Cantad alegres a Dios, habitantes de toda la tierra.
2. Servid a Jehová con alegría, venid ante su presencia con regocijo.
3. Reconoced que Jehová es Dios; El nos hizo, y no nosotros a nosotros mismos, pueblo suyo somos, y ovejas de su prado.
4. Entrad por sus puertas con acción de gracias, por sus atrios con alabanza, alabadle, bendecid su nombre.
5. Porque Jehová es bueno, para siempre es su misericordia, y su verdad por todas las generaciones.

Vilma Dolores Aceituno Herrera

Salmo: 28: 6,7

6. Bendito sea Jehová; que oyó la voz de mis ruegos.
7. Jehová es mi fortaleza y mi escudo; en él confió mi corazón, y fui ayudado, por lo que se gozo mi corazón, y con mi cántico le alabaré.

Agradezco infinitamente a mis padres: Abilio Campos y Martha Luz Palacios por su apoyo incondicional, que nunca me faltó y me motivó a luchar y a conquistar mi propósito; a mis hermanos Sandra Carolina y Oscar Armando por su ayuda y comprensión en las circunstancias que la vida me presentó.

Carmen Yolanda Campos Palacios.

Agradezco a DIOS, por darme la vida y fortaleza para terminar este camino. A mi madre, Jesús López, que descansa en la presencia del Creador; por su infinito amor y guiarme a ser una persona con valores y principios para toda la vida. A mi hija Angie García, fuente de mi inspiración, por permitirme soñar y crecer con su imaginación. A mi hermana Elsa López, por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, finalmente a mi familia y amigos por estar siempre conmigo apoyándome. Gracias.....

Laura Esmeralda Martínez López.

De manera muy especial agradecemos al Lic. Alfonso López y al Lic. Abraham Vásquez, por su orientación, asesoría y consejos en este trabajo de investigación, al Lic. Edgar Giovanni Panameño (Jefe de la Unidad de Recursos Humanos), por su tiempo y dedicación para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii

### CAPÍTULO I

#### **MARCO TEÓRICO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

A. Antecedentes sobre las Alcaldías Municipales.	1
1. Importancia de las Alcaldías Municipales.	2
2. Funciones de las Alcaldías Municipales.	3
3. Marco Legal que rige a las Alcaldías Municipales.	5
4. Servicios que prestan las Alcaldías Municipales.	7
B. Generalidades de la Ciudad de Soyapango y la Alcaldía Municipal.	
1. Antecedentes de la Ciudad de Soyapango.	9
2. Generalidades de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango.	10
2.1 Antecedentes.	10

2.2 Misión.	11
2.3 Visión.	11
2.4 Objetivos.	11
2.5 Políticas.	12
2.6 Valores.	12
2.7 Estructura Organizativa.	14
2.7.1 Funciones principales.	15
C. Generalidades sobre Clima Organizacional.	17
1. Conceptos.	18
2. Importancia.	19
3. Elementos.	20
3.1 Grado de identificación del personal con la organización.	20
3.2 Grado de integración de los equipos de trabajo.	21
3.3 Las características y aceptación del Liderazgo.	22
3.4 Niveles de conflicto y consenso en la organización.	26
3.5 Niveles de motivación del personal.	28

3.6 Actitudes y opiniones de los miembros de la organización.	32
4. Características.	33
4.1 Estructura.	33
4.2 Responsabilidad.	33
4.3 Recompensa.	34
4.4 Desafío.	34
4.5 Relaciones.	34
4.6 Cooperación.	34
4.7 Estándares.	35
4.8 Conflictos.	35
4.9 Identidad.	35
5. Dimensiones del clima organizacional.	35
5.1 Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.	35
5.2 Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.	37
5.3 Actitudes hacia el contenido del puesto.	38
5.4 Actitudes hacia la supervisión.	39

5.5 Actitudes hacia las recompensas financieras.	40
5.6 Actitudes hacia las condiciones de trabajo.	41
5.7 Actitudes hacia los compañeros de trabajo.	42
6. Factores que miden el clima organizacional.	43
6.1 Métodos de mando.	43
6.2 Fuerzas motivacionales.	43
6.3 Proceso de influencia.	43
6.4 Proceso de establecimiento de objetivos.	43
6.5 Proceso de toma de decisiones.	43
6.6 Proceso de Control.	45

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

1. Importancia.	46
2. Objetivos de la investigación.	46
a. Objetivos Generales.	46
b. Objetivos Específicos.	47
3. Metodología de la investigación.	47
a. Método.	47
Análisis.	47
Síntesis.	48
b. Tipo de investigación.	48
c. Tipo de diseño de la investigación.	49
d. Fuentes de recolección de datos.	49
1. Primarias.	49
2. Secundarias.	49

e. Técnicas de la investigación.	50
1. Encuesta.	50
2. Entrevista.	50
3. Observación directa.	50
f. Instrumentos para la investigación.	51
1. Cuestionario.	51
2. Guía de Preguntas.	51
3. Observación Directa.	51
g. Determinación del universo y la muestra.	51
1. Universo.	51
2. Muestra.	52
Determinación de la muestra.	52
Estratificación de la muestra.	54
4. Procesamiento, análisis y presentación de datos.	56
5. Alcances y limitaciones.	56
a) Alcances.	56

b) Limitaciones.	57
6. Descripción del diagnóstico.	58
1. Clima organizacional Actual.	58
2. Cultura Organizacional.	59
3. Condiciones Físico-Ambientales.	60
a. Infraestructura.	61
b. Mobiliario y Equipo.	62
4. Tipo de Comunicación existente.	63
5. Motivación de los empleados.	64
a. Teorías motivacionales.	65
b. Prestaciones.	66
c. Estabilidad Laboral.	66
d. Ascensos.	67
6. Expectativas de los empleados.	67
7. Trabajo en equipo.	68
8. Conclusiones y Recomendaciones.	70

8.1 Conclusiones.	70
8.2 Recomendaciones.	72

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A. Importancia.	74
B. Objetivos.	75
a. General.	75
b. Específicos.	75
C. Condiciones para que exista un buen clima organizacional.	76
a. Calidad de liderazgo.	76
b. Flexibilidad en reglas y procedimiento de trabajo.	77
c. Delegación de responsabilidades.	78
d. Grado de confianza.	79
e. Sentimiento de realizar un trabajo útil.	79

f. Recompensas justas.	80
g. Condiciones de trabajo.	80
h. Reconocimiento del trabajo a nivel individual.	82
i. Evitar el estrés.	87
j. Claridad de tareas.	88
k. Controles razonables.	88
l. Participación del empleado.	90
m. Espíritu de trabajo.	90
n. Tiempo de ocio.	91
D. Cultura organizacional que contribuirá a un clima organizacional adecuado.	91
a. Valores.	91
b. Principios.	92
E. Motivación laboral.	93
a. Responsabilidad.	93
b. Progreso.	94
c. Crecimiento.	95

F. Comunicación interna.	96
a. Comunicación Cruzada.	96
b. Reuniones de Trabajo.	98
c. Comunicación orientada a la tarea.	99
G. Cumplimiento de expectativas.	101
a. Capacitación.	101
b. Planes de capacitación.	102
c. Cuadro de costos de capacitación.	109
d. Guía para emplear el formato de capacitaciones.	110
e. Sistema de recompensas.	115
f. Evaluación de puestos.	115
g. Esfuerzo individual y organizacional.	116
H. Condiciones físico-ambientales adecuadas.	116
a. Mobiliario y equipo.	116
b. Iluminación.	117
c. Ruido.	119

d. Ventilación.	121
e. Distribución del espacio físico.	122
I. Plan de implementación de la propuesta.	129
Bibliografía.	134
Anexos	

## **RESUMEN**

Es muy importante la gestión municipal para el desarrollo local; es por ello que al personal que labora en la alcaldía, se le debe de brindar las condiciones adecuadas para que exista un buen clima organizacional en el que los empleados puedan sentirse motivados, donde existan buenas relaciones interpersonales y con la mejora del desempeño, la población que solicita los servicios de esa alcaldía también saldrá beneficiada, pues ella es la razón de la existencia de las alcaldías como gobiernos de un determinado territorio geográfico.

De acuerdo a lo antes mencionado surge la necesidad de realizar “EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”. Con el objetivo de conocer el ambiente en que se desempeñan los empleados de esa alcaldía municipal y las variables que están incidiendo para un adecuado clima organizacional.

La investigación correspondiente se realizó aplicando el método de análisis y síntesis, el cual permitió estudiar cada uno de los elementos, logrando establecer la relación entre clima organizacional y desempeño laboral; la investigación fue de tipo explicativa ya que se recurrió al conocimiento de teorías y conceptos que la sustentaron; la información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como: cuestionario, guía de preguntas y observación directa, y con los

comentarios de los datos tabulados, se realizó el análisis e interpretación de datos, seguidamente se redactó el diagnóstico respectivo.

Seguidamente se plantean las principales conclusiones:

1. La infraestructura de la alcaldía no cuenta con las condiciones aceptables para que el personal se sienta cómodo y satisfecho al realizar sus actividades.
2. El espacio físico con el que cuentan algunas unidades es reducido.
3. El personal considera que no existe equidad salarial, en relación con otros puestos de trabajo que realiza actividades similares.
4. No existe trabajo en equipo.
5. Existe una comunicación deficiente.

Finalmente se presenta una propuesta del clima organizacional adecuado, con la finalidad de que al presentar todo el estudio a las autoridades de esta alcaldía municipal se lleve a la práctica y así contribuir en la gestión municipal de la ciudad de Soyapango.

## INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador cuenta con 670 empleados permanentes, y es una institución encargada de gestionar en forma eficiente los servicios municipales que benefician a la comunidad.

La razón principal de realizar esta investigación fue la de elaborar un “ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS”, con la cual se pretende orientar a la Unidad de Recursos Humanos para que genere las condiciones necesarias en las que el personal desempeñe sus labores satisfactoriamente. La investigación comprende tres capítulos los cuales se desarrollaron de la siguiente forma:

Capítulo I: En esta fase de la investigación se recopiló información bibliográfica necesaria para estructurar el contenido del marco teórico; el cual comprende generalidades sobre los gobiernos municipales, alcaldía municipal de la Ciudad de Soyapango y clima organizacional. Se realizaron entrevistas con el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, el cual proporciono los instrumentos técnicos administrativos que respaldaron dicha información.

Capítulo II: Este lo constituye, la investigación de campo y contiene la metodología, tipo de diseño, técnicas e instrumentos utilizados (encuesta, entrevista y observación directa guía de preguntas), basado en los indicadores siguientes: cultura organizacional, condiciones físico-ambientales, comunicación, motivación, rendimiento, logro de metas,

estabilidad laboral, expectativas, relaciones interpersonales; todo ello para realizar el diagnóstico correspondiente.

Capítulo III: Contiene la propuesta de clima organizacional adecuado donde se mencionan los objetivos, condiciones, cultura, motivación, comunicación, cumplimiento de expectativas; que contribuyan a fortalecer el desempeño laboral de los empleados, también se incluyen planes de capacitación, el plan de implementación con su respectivo cronograma, además se incluye la bibliografía y los anexos.

Todo esto para contribuir con la gestión municipal de la ciudad de Soyapango.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. ANTECEDENTES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.<sup>1</sup>**

Los antecedentes de los gobiernos de la ciudad de San Salvador se remontan desde los años de 1524 y 1525, localizándose en el lugar llamado la Bermuda, a 8 kilómetros al Sur de lo que en la actualidad es la Ciudad de Suchitoto, confirmándose su existencia a mediados del siglo XVI.

Con el transcurso del tiempo la ciudad fue creciendo, lo que hizo necesario un ordenamiento adecuado para su desarrollo, a través de la institución política administrativa, la cual fue establecida después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular, ha sido de muy relativa incidencia en el desarrollo de los sectores agrícolas, salud, educación, vivienda, etc.

Fue el Ayuntamiento con el nombre de municipalidad la única institución que sobrevivió a la época colonial, y con el advenimiento de la independencia en El Salvador, la forma de gobierno municipal continuo con pocas modificaciones, obteniéndose por decreto de

---

<sup>1</sup> Hernández Gutiérrez Marta Alicia y otros, “Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora Departamento de San Salvador”. 1998 Universidad de El Salvador.

la Asamblea Legislativa Constituyente de la República Federal, que tales ayuntamientos fueran denominados Alcaldías Municipales.

Para lograr lo anterior, hubo necesidad de legislar, según el Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM), entidad que manifestó a través del documento “El Municipio y la Municipalidad” que: “Fueron varias leyes dictadas en el área centroamericana durante la colonia, como durante la vida de independencia de la repúblicas del istmo relativas al municipio, en las cuales se confiere a los gobiernos locales atribuciones de gran importancia para el desarrollo social, no solo de las ciudades, sino de las repúblicas hasta revisar las distintas leyes para anotar como a las municipalidades se les encomienda el fomento de la agricultura, salud, educación, etc.”.

## **1. IMPORTANCIA DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES**

A medida que la población se acrecentaba y con ella sus necesidades, se consideró necesario la participación de un gobierno local, que cuente con un marco legal para ejercer autoridad y autonomía que asegure el bienestar común de los habitantes, con el propósito de orientar el desarrollo del municipio.

## **2. FUNCIONES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.<sup>2</sup>**

- **Proyecciones:**

Son proyecciones que están a futuro, las cuales están clasificadas en corto, mediano y largo plazo.

- **Proyectos en Ejecución:**

Son todos los proyectos que actualmente la alcaldía esta ejecutando para beneficio de la población del municipio de soyapango.

- **Prensa:**

Es la encargada de dar a conocer todas las actividades que se realizan en la alcaldía municipal, por medio de la unidad de comunicaciones.

- **Proyección Social:**

Es la encargada de velar por los intereses comunitarios, a través de jornadas para ayudar a las comunidades y formar ADESCOS (Asociación de Desarrollo Comunal).

- **Cooperación Internacional ( Gestión de Cooperación Internacional):**

Es la que se encarga de realizar toda gestión nacional a si como internacional como fuentes cooperantes que contribuyan al desarrollo del municipio.

---

<sup>2</sup> Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Presupuesto Municipal:

Formado tanto por recursos como obligaciones, para el cumplimiento de los deberes constitucionales establecidos.

- Participación ciudadana :

Comisión formada por el concejo municipal, con el propósito de ejecutar obras en beneficio social con participación de la ciudadanía.

- Deportes:

Comisión de deportes que se encarga de buscar los mecanismos para que existan centros de deportes con diversas disciplinas como: fútbol, karate, danza, etc.

- Niñez

Programas de la comisión de género lleva acabo diferentes actividades como: otorgamiento de becas para niños de sexto grado y jóvenes de bachillerato.

- Mujeres:

La comisión de género es la encargada de formar comités de apoyo para velar por los intereses de las mujeres.

- Adultos Mayores:

La comisión de género en coordinación con otras instituciones, desarrollan diferentes actividades con la finalidad de brindar alegría a personas de la tercera edad.

### **3. MARCO LEGAL QUE RIGE A LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES**

Todas las municipalidades se rigen bajo un marco jurídico, el cual contiene un conjunto de normas ordenadas en forma jerárquica, según se detalla a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador:<sup>3</sup>

Es un fenómeno jurídico político que da la estructura al estado, la competencia de sus más altos organismos, determina los derechos de los individuos y de las asociaciones que limita de modo expreso el poder público y representa un sistema de garantías para mantener el orden jurídico establecido.

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

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un periodo de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

---

<sup>3</sup> Constitución de la República de El Salvador. Artículos 202 y 203. Decreto N° 38 del Poder Constituyente del 15 de Diciembre de 1983. Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de Diciembre de 1983.

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

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

b. Código Municipal: <sup>4</sup>

Tiene como función principal desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

c. Ley de la Corte de Cuentas de la República: <sup>5</sup>

Regula lo relacionado a la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular.

d. Ley de la Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil: <sup>6</sup>

Se aplica cuando los libros destinados al registro de las personas desaparecidas por diferentes causas, se encuentran deteriorados, total o parcialmente; deberán reponerse en libros autorizados por el Alcalde Municipal o por el encargado del Registro.

---

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N° 536, Fecha 17 de Enero de 2008, Diario Oficial N° 36, Tomo 378, Fecha 21 de Febrero de 2008.

<sup>5</sup> Decreto Legislativo N° 438, Fecha 31 de Agosto de 1995, Diario Oficial N° 176, Tomo 328, Fecha 25 de Septiembre de 1995.

<sup>6</sup> Decreto Legislativo N° 204, Fecha 12 de Marzo de 1992, Diario Oficial N° 57, Tomo 314, Fecha 24 Marzo de 1992.

e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP): <sup>7</sup>

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

f. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI): <sup>8</sup>

Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

#### **4. SERVICIOS QUE PRESTAN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.** <sup>9</sup>

- Recepción de los Pagos de Impuestos y Tasas Municipales.

Este servicio lo realiza la unidad de cuentas corrientes, que es la encargada de realizar cobros de los impuestos municipales en el municipio.

---

<sup>7</sup> Decreto Legislativo N° 868, Fecha 5 de Abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, Fecha 15 de Mayo de 2000.

<sup>8</sup> Decreto Legislativo N° 586, Fecha 14 de Abril de 2008, Diario Oficial N° 71, Tomo 379, Fecha 18 de Abril de 2008.

<sup>9</sup> Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Administración de Mercado Municipal.

Esta unidad es la que se encarga de otorgar puestos a las personas que lo solicitan en los mercados municipales, así también efectúa cobros y servicios de seguridad a través del CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos).

- Registro de Estado Familiar.

Se encarga de brindar servicios de matrimonios, otorgamientos de actas de defunción, carnet de minoridad, partidas de nacimiento y documentos legales.

- Recolección de Desechos Sólidos.

La unidad de aseo es la que se encarga de la recolección de desechos sólidos en todo el municipio de la ciudad de Soyapango.

- Alumbrado Público:

Se encarga de que en el municipio de soyapango se encuentre completamente iluminado en la mayor parte de vías de acceso de la ciudad.

- Mantenimiento de Espacios Públicos:

Mantener limpio todos aquellos espacios públicos de la ciudad de Soyapango, con el propósito de contar con una ciudad limpia en beneficio de toda la población.

- Mantenimiento de Cementerios:

Administrar y dar mantenimiento a los cementerios del municipio.

- Administración de Parques.

Encargada de cuidar y dar mantenimiento a las zonas verdes con las que cuenta la ciudad de Soyapango.

- Permisos (uso de plazas públicas, tala de árboles, construcción).

## **B. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL.**

### **1. ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO.<sup>10</sup>**

En el año, 1550 se llamó caserío de "Coyapango" y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de "Tonacatepeque" fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

Soyapango está ubicado en el centro de la región metropolitana del departamento de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 km<sup>2</sup>. El centro de Soyapango, está situado a 648 metros sobre el nivel del mar, a 7 kms. al este de la ciudad de San Salvador, limita al norte con los municipios de: Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur colinda con Santo Tomás y San Marcos, al este con el municipio de Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado.

---

<sup>10</sup> <http://www.soyapango.gob.sv>

El General Fernando Figueroa, Presidente de la República del 1 de marzo de 1907 al 1 de marzo de 1911, otorgó el título de Villa al Pueblo de Soyapango el 16 de mayo de 1907, el decreto se publicó en el Diario Oficial el martes 21 del mismo mes en la página 893, número 116, tomo 62.

El 21 de enero de 1969 el General Fidel Sánchez Hernández, quien fuera Presidente de la República del 1 de julio de 1967 al 1 de julio de 1972, le otorgó el título de ciudad a la villa de Soyapango. El decreto No. 254 se publicó en el Diario Oficial el 6 de febrero del mismo año en el tomo 222, página 1235. El municipio de Soyapango está constituido por ocho cantones: Buenavista, El Cacao, El Guaje, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia y Venecia.

## **2. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO.<sup>11</sup>**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La Alcaldía Municipal de Soyapango está situada en 1a. Avenida Sur y Calle Roosevelt Pte. Barrio El Centro Soyapango, para la realización de sus actividades laborales actualmente cuenta con recurso humano (670 empleados permanentes), así como también recursos materiales y financieros que hacen posible las labores administrativas.

---

<sup>11</sup> Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## **2.2. MISIÓN**

Crear una gestión municipal eficiente, responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económicas y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario.

## **2.3 VISIÓN**

Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo, humanista y democrático.

## **2.4. OBJETIVOS**

- a. Organizar la prestación de los servicios de procesos diseñados, para reducir costos y tiempo, y satisfacer al público.
- b. Modernizar la alcaldía y desarrollar un proceso de capacitación y entrenamiento del recurso humano.
- c. Mantener una comunicación e información permanente con la población sobre el trabajo de la administración municipal.
- d. Modernizar el sistema del control tributario y ampliar la base de contribuyentes.

- e. Administrar eficazmente los recursos materiales y humanos de la alcaldía, usuarios y contribuyentes.

## **2.5. POLITICAS**

- a. Establecer como principio de rentabilidad la búsqueda de resultados, los incentivos y desarrollo del recurso humano.
- b. Trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- c. En los procesos de trabajo deben de cumplirse con los mismos requisitos de control interno de la corte de cuentas, con las normas y reglamentos establecidos.
- d. Coordinación y concertación con los sectores sociales.
- e. Manejar integralmente los desechos sólidos en el municipio.
- f. Apoyo a la pequeña, microempresa y comercio informal.
- g. Uso adecuado de los recursos.
- h. Participación ciudadana.

## **2.6. VALORES**

- a. Lealtad:

Actuar con fidelidad y respeto a jefes, compañeros y subalternos; así como a la persona humana, dentro de los límites de las leyes y la ética.

b. Iniciativa:

Debe haber iniciativa para emprender nuevas ideas o para tomar decisiones, esta cualidad debe ser bien orientada al desarrollo eficiente de las actividades encomendadas por la municipalidad.

c. Eficiencia y Eficacia:

Cumplir con las funciones del cargo y lograr los objetivos al menor costo posible, evitando demoras y atrasos en el trabajo y un logro efectivo de las tareas encomendadas. Así como administrar los recursos evitando el despilfarro o mal uso.

d. Respeto:

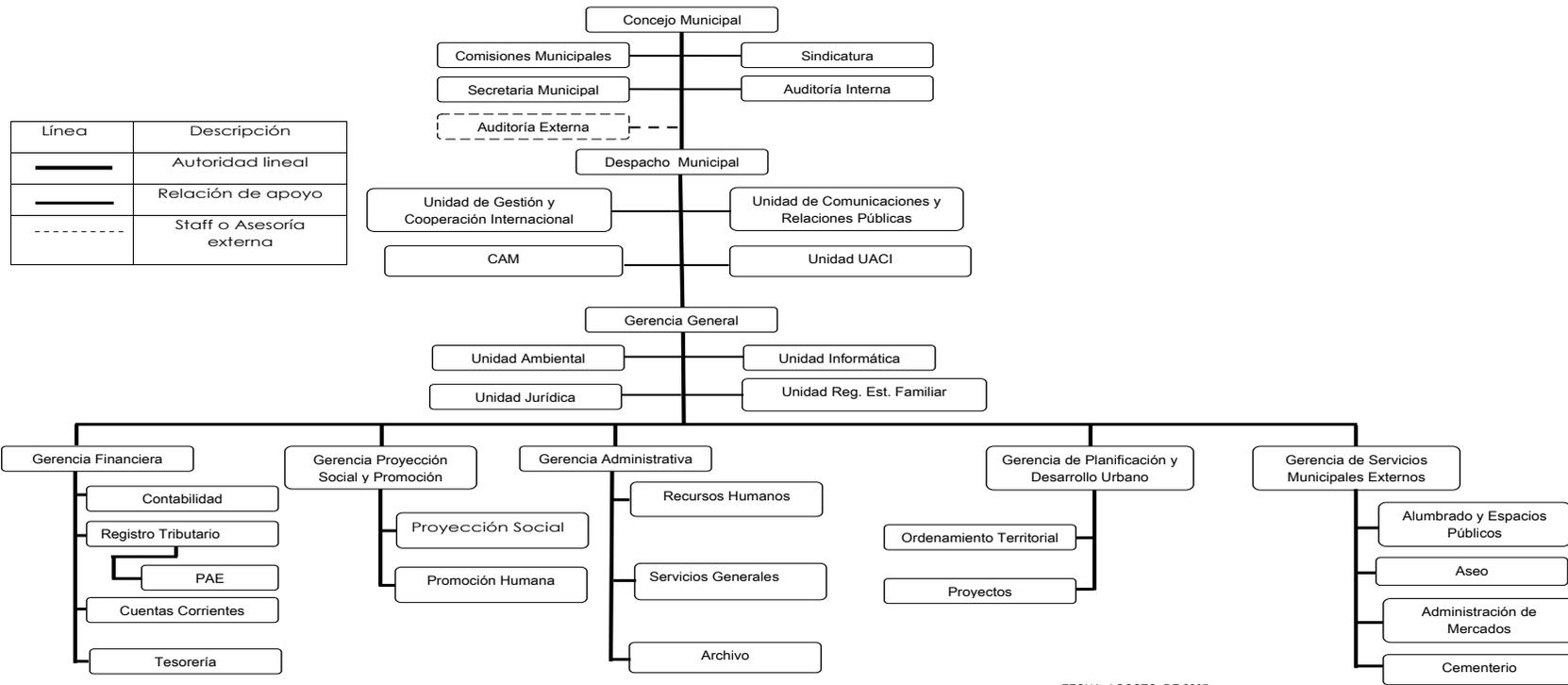
Actuar con respeto y debida atención para los usuarios que demanden de algún servicio u orientación que esté bajo nuestra responsabilidad, manteniendo la compostura y respetando reglas de moral y buena educación.

e. Transparencia:

Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica que tenga interés, pueda conocer sobre las actuaciones del servidor público, que sean apegadas a la ley, a la eficiencia, a la responsabilidad y a la ética gubernamental.

## 2.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.<sup>12</sup>

**Organigrama Funcional de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**



FECHA: AGOSTO DE 2007

<sup>12</sup> Manual de Bienvenida Alcaldía Municipal de Soyapango, Agosto de 2007.

La estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, tiene una línea de autoridad vertical, amparada en la relación de superior a subalterno existente en los diferentes niveles jerárquicos: Administración superior; formada por el Concejo Municipal, Despacho Municipal y Gerencia General. Una línea media constituida por diferentes Jefaturas (Financiera, Proyección Social y Promoción, Administrativa, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios Municipales Externos); y Nivel Operativo.

### **2.7.1 FUNCIONES PRINCIPALES:**<sup>13</sup>

#### **a. El Concejo Municipal:**

Constituye la máxima autoridad de la alcaldía, el cual esta conformada por el alcalde, síndico, 12 regidores propietarios, y 4 regidores suplentes. Sus funciones principales son:

- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la Administración Municipal.
- Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural.
- Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.
- Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio.

---

<sup>13</sup> Manual de Funciones y Organización de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

- Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al Municipio.
- Emitir los acuerdos de creación, modificación, supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas para la realización de obras de interés local.
- Acordar la contratación de préstamos para obras y proyectos de interés local.

**b. Alcalde Municipal:**

Sus funciones principales son:

- Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisando, coordinando y revisando en forma efectiva las actividades que permitan satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- Gestionar con instancias nacionales e internacionales fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de servicios básicos mínimos de calidad.
- Representar el gobierno municipal nacional e internacional.

**c. Gerente General:**

Las funciones principales son:

- Ejercer la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con las leyes, reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad.
- Establecer un sistema de información financiero administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad.
- Autorizar los estados financieros y otros informes que deban someterse al Alcalde y Concejo Municipal con voz pero sin voto.
- Asumir cualquier otra función que le sea delegada por el Alcalde.

**C. GENERALIDADES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional incide en el comportamiento de los empleados y como ellos perciben el ambiente en el que trabajan en toda organización, este influye en desempeño de sus actividades diarias, ya que cada individuo responde de manera distinta a cada una de las situaciones que se dan dentro de la institución.

Así también el clima organizacional se encuentra relacionado con la motivación de los empleados porque este influye en su comportamiento, el cual tiene consecuencias en el rendimiento laboral por tal razón los empleados cuando se encuentran motivados son

más participativos, responsables y muestran una mayor colaboración entre sus compañeros de trabajo; establecen relaciones interpersonales armoniosas y se crea un ambiente favorable y adecuado; que permite lograr un mayor grado de adaptación de los empleados, satisfacción, y productividad, entre otros.

Toda organización debe buscar y conservar a empleados que se adapten rápidamente a la institución, para lograr un mayor desempeño, ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo entre otras.

## **1. CONCEPTOS**

“El nombre de clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.”<sup>14</sup>

“El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan una actividad los trabajadores. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona

---

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Editorial Mc- Graw Hill, Página 86

trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades”.<sup>15</sup>

“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”.<sup>16</sup>

De acuerdo a los conceptos anteriores el clima organizacional es el conjunto de condiciones idóneas, que toda organización debe procurar para que los empleados se sientan satisfechos desarrollando sus labores; y generando un ambiente interno agradable, que fomente buenas relaciones interpersonales entre sus miembros.

## **2. IMPORTANCIA**

El clima organizacional es de vital importancia ya que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias notables en la productividad, satisfacción de los empleados, rotación de personal, etc.

Crear un clima organizacional favorable en toda organización es determinante para alcanzar un mayor rendimiento laboral, en la que los empleados se encuentren motivados, cooperando mutuamente y evitando que se generen conflictos interpersonales; logrando que se cumplan los objetivos personales e institucionales.

---

<sup>15</sup> Baguer Alcalá, Ángel, Un Timón en la Tormenta, 1ª Edición, España 2001, Editorial Díaz de Santos, Página 143.

<sup>16</sup> Dressler Gary, Organización y Administración Enfoque Situacional, 1ª Edición, México 1979, Editorial Mc Graw Hill, Página 181.

### **3. ELEMENTOS:** <sup>17</sup>

Los elementos son un conjunto de partes que permiten que el clima organizacional se vea afectado, entre ellos podemos mencionar:

#### **3.1 Grado de identificación del personal con la organización.**

Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en las organizaciones cualquiera que sean sus objetivos. La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento de las personas; el periodo inicial del empleo, durante el primer año o los primeros años que constituyen la fase crucial para que el empleado logre adaptarse e identificarse con la misma.

La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación.

---

<sup>17</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx>

Cuando las personas se integran a una organización esperan satisfacer sus expectativas como estabilidad laboral, oportunidades de ascensos, prestaciones adicionales, etc.

### **3.2 Grado de integración de los equipos de trabajo.**

La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajan aisladas sino en una continua interacción con sus semejantes. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una integración mutua, coordinando el trabajo de los individuos y los grupos que ejecutan ciertas tareas; lo que permite el surgimiento de creencias y actitudes de los individuos que influyen en la manera de comportarse causando un impacto positivo y duradero.

#### **Equipo de trabajo:**

“Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran”<sup>18</sup>

De acuerdo al concepto anterior equipo de trabajo es la integración de personas que ponen en práctica sus conocimientos habilidades y experiencias para el logro de un objetivo común.

---

<sup>18</sup> <http://.aiteco.com/queequip.htm>

### **3.3 Las características y aceptación del Liderazgo.**

El liderazgo: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.<sup>19</sup>

Es la acción de influir en las personas, de manera que se encuentren motivadas y con entusiasmo para realizar diferentes actividades que permita lograr objetivos determinados.

#### **Importancia del Liderazgo:**

- Es elemental por ser la capacidad para guiar y dirigir a una persona como a grupos de individuos.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización privada o pública.
- Es conveniente unificar las habilidades de los miembros que forman parte del grupo para lograr los objetivos propuestos.
- Es necesario que toda organización cuente con la presencia de un buen liderazgo apropiado que permita alcanzar metas específicas.

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml#caracter>

**Tipos de Liderazgo:** <sup>20</sup>

## a) El líder autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a si mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

## b) El líder participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho de tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos

---

<sup>20</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml#caracter>

para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c) El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **Concepto de Líder:** <sup>21</sup>

“Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.”

---

<sup>21</sup> <http://www.genv.net/es-us/node/967>

Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que esta comprometida a llevar adelante la misión del proyecto.

**Características de un líder:**<sup>22</sup>

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; sentido de dirección
- Abierto al cambio.
- Proactivo: la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. El proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre.

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml#caracter>

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **3.4 Niveles de conflicto y consenso en la organización.**<sup>23</sup>

En toda empresa tiene un recurso muy importante como es el recurso humano, en donde cada persona desempeña un rol, si no está bien definido, podría ocasionar conflicto entre los miembros y por tal razón se generará un clima desfavorable que incide en el comportamiento de los miembros afectando así su desempeño.

#### **Conflicto:**

“Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí”.

“Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar”.

---

<sup>23</sup> <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>

De acuerdo a los conceptos anteriores conflicto es la contradicción mutua que surge entre los miembros de la organización, durante la asignación y desarrollo de las actividades, afectando el logro de metas y objetivos.

**Los niveles de conflicto.**<sup>24</sup>

- a) Nivel Fisiológico: El mecanismo está interconstruido dentro de la persona.
- b) Nivel Inconsciente: Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo es desconocido por nosotros.
- c) Nivel emocional: Las emociones que la persona manifiesta ante un conflicto.
- d) Nivel de hábitos: Los hábitos constituyen una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo, es una consecuencia del aprendizaje.
- e) Nivel consciente: Existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria de cómo reaccionar ante un conflicto.

---

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/Administracion-estrategia/conflicto-en-la-empresa-y-su-manejo.htm>

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. Un conflicto se transforma a menudo en algo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento, en que nivel se ubican las tensiones y conflictos, que da lugar a que los empleados tiendan a reaccionar en forma violenta, afectando así a los otros miembros del grupo.

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización. Algunas veces los conflictos son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones.

Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos, mejorar la comunicación, etc.

Las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. Cuando las causas se ubican en el campo de las percepciones que tienden a desencadenar sentimientos y emociones en los participantes del conflicto son de más difícil solución.

### **3.5 Niveles de motivación del personal.**

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención en toda organización para que exista un clima organizacional favorable que permita un mejor desempeño.

Stephen Robbins define la motivación como: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Frederick Herzberg “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

De acuerdo a los conceptos anteriores la motivación es una fuerza interna que hace que la persona realice sus actividades con mayor entusiasmo y dedicación; lo que contribuye a la satisfacción personal en el desempeño de su puesto de trabajo.

### **Tipos de motivación laboral:<sup>25</sup>**

#### **1. La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores motivadores (satisfactores: el trabajo en sí mismo, responsabilidad, reconocimiento, progreso, crecimiento y logro) que son los que producen un alto nivel de motivación y estimulan a los empleados a realizar un trabajo superior.

#### **2. El enriquecimiento del puesto:**

El enriquecimiento del puesto consiste en aumentar deliberadamente y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas; pero es necesario que las

---

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

personas puedan conocer el significado de lo que hacen y en especial tener una idea de la contribución de su trabajo personal en las operaciones de la organización como totalidad.

### **3. La adecuación persona /puesto de trabajo:**

Consiste en incorporar en un puesto de trabajo a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar las actividades, tareas y funciones específicas del puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

### **4. La participación y delegación:**

Se fundamenta en el hecho de que son los trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces para ello se debe permitir que los empleados participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo

### **5. El reconocimiento del trabajo efectuado:**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

Este fenómeno es común en la empresa e instituciones salvadoreñas, donde el jefe maximiza los errores y casi nunca elogia el buen trabajo, y en el peor de los casos roba una idea del trabajador y la lleva al gerente como suya.

#### **6. Evaluación del rendimiento laboral:**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, motivación, etc.

#### **7. El establecimiento de objetivos:**

Consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos. Casi siempre no se consideran los objetivos personales del trabajador.

### 3.6 Actitudes y opiniones de los miembros de la organización.

#### **Actitudes:**<sup>26</sup>

“Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos”.

“Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados”.

De acuerdo a los conceptos anteriores las actitudes son las reacciones que manifiestan las personas en una situación determinada; y que genera diferentes comportamientos.

La base fundamental para que las personas tengan éxito en una organización, será la forma como sus miembros se desempeñen en sus puestos de trabajo y en la realización de sus actividades; pero se debe tomar en cuenta que una actitud positiva es muy importante para poder destacar los conocimientos, habilidades y experiencias, ya que sin la aplicación de una buena actitud no será posible alcanzar el éxito personal y profesional que se busca. Además es de vital importancia que los diferentes niveles jerárquicos tomen en cuenta las opiniones que aporte los miembros subordinados con el propósito de que se generen ideas innovadoras que conlleven a la organización a ser

---

<sup>26</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/35.htm>

más competitiva. Potenciar y estimular las iniciativas del trabajador es un elemento motivador.

#### **4. Características:**<sup>27</sup>

##### 4.1 Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

##### 4.2 Responsabilidad

Es el sentimiento de lo miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>27</sup> <http://www.monografías.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>

### 4.3 Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### 4.4 Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 4.5 Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados.

### 4.6 Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### 4.7 Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### 4.8 Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### 4.9 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización.

### **5. Dimensiones del clima organizacional:<sup>28</sup>**

#### **5.1 Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa:**

Los empleados de una organización no solo deben de encontrar en su trabajo una retribución económica, sino también satisfactores más elevados. Cuando un empleado no está conforme con su trabajo es natural que no asista frecuentemente a él.

---

<sup>28</sup> <http://www.slideshare.net/alvaromello/dataclima-viso-do-clima-organizacional-nas-empresas-presentation>.

La ociosidad se puede ver como un tiempo muerto para los empleados, este se debe de dar después de las horas de trabajo.

Sin embargo en ocasiones se da en horas laborales y esto baja el rendimiento del empleado. Es preciso supervisar este tipo de conducta y tratar de dar siempre, algo que hacer al empleado. Otra conducta típica en los empleados es la influencia que ejerce en ellos el grupo informal al que pertenecen dentro de la empresa. Por ejemplo, cuando el empleado se encuentra platicando con algún compañero en lugar de estar realizando su trabajo, y se dedica a hacer otro tipo de actividades que no tienen ninguna relación con su trabajo.

### **Tipos de Actitud:**<sup>29</sup>

#### **▪ Satisfacción en el trabajo:**

Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho en el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo. De lo contrario si muestra una actitud negativa afectará su desempeño y el de sus compañeros de trabajo.

---

<sup>29</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/35.htm>

▪ **Compromiso con el trabajo:**

Se puede definir como el nivel en que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, obviamente es más productivo y eficiente.

▪ **Compromiso organizacional:**

Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.

**5.2 Actitudes hacia las oportunidades de ascenso:**<sup>30</sup>

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar están las siguientes:

- a. **Política Paternalista:** Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Editorial McGraw Hill, Página 511-513.

- b. Política Autocrática:** Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por la ley y de acuerdo con sus intereses.
- c. Política de Reciprocidad:** Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa.
- d. Política Participativa:** Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización, dirigentes y a los supervisores por otro. La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no solo desde el punto de vista productivo.

### **5.3 Actitudes hacia el contenido del puesto:<sup>31</sup>**

En general en toda organización las personas que ejecutan trabajos más interesantes y exigentes están más satisfechas que las que ejecutan tareas repetitivas y monótonas. Las oportunidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas que ejecutan el trabajo:

- a. Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.

---

<sup>31</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Editorial McGraw Hill, Página 306.

- c. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

#### **5.4 Actitudes hacia la supervisión:**<sup>32</sup>

En primer lugar el supervisor debe expresar confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. En segundo lugar los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el puesto y la vez se le tiene que dar una de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa errores que le pueda generar gastos a la empresa y así poder cumplir en su totalidad los objetivos de la organización. En tercer lugar, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse al momento del ingreso del nuevo empleado. Cada supervisor tiene preferencias específicas por uno o dos trabajadores; esto no es aconsejable porque insita malestar entre compañeros generando inconformidad o rivalidad entre ellos y eso pone en peligro las relaciones de trabajo al interior de la organización.

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno, una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los objetivos y metas del departamento o unidad en la cual se desempeña.

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>

### **5.5 Actitudes hacia las recompensas financieras:** <sup>33</sup>

Los empleados tienen diferentes necesidades y metas personales que esperan satisfacer por medio de su trabajo, hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una organización esperan recibir beneficios y diversos tipos de recompensas para satisfacer necesidades diversas como:

- a) Salario base.
- b) Prestaciones a los empleados.
- c) Pequeños beneficios.

Otras prestaciones adicionales a las de ley:

- a) Bonificación en efectivo
- b) Paquetes escolares
- c) Seguros de vida
- d) Centro de desarrollo infantil

### **Tipos de compensaciones financieras.** <sup>34</sup>

- La compensación financiera directa:

Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.

---

<sup>33</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/actitud-de-servicio/actitud-de-servicio.shtml>

<sup>34</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia 2001, Editorial Mc- Graw Hill, Página 409.

- La compensación financiera indirecta:

Constituye el salario indirecto resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.

### **5.6 Actitudes hacia las condiciones de trabajo:**

Las condiciones de trabajo juegan un papel muy importante en la forma en que los empleados realizan sus tareas, se debe de considerar aspectos como el espacio físico, la iluminación, la ventilación, el ruido, etc.

Entre mejor sean las condiciones en que el empleado se desempeñan mejor será su rendimiento. No es suficiente con tener buenos equipos y recursos si las personas que los utilizan no se encuentran mentalmente en buenas condiciones. Aunque la disposición y actitud de un empleado depende de muchos aspectos, el clima organizacional puede o bien mejorar el estado de ánimo del empleado o afectarlo, disminuirlo.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo.

Las actitudes del trabajador frente a su propio trabajo están basadas en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser".

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

- Las necesidades.
- Los valores.
- Los rasgos personales.

### **5.7 Actitudes hacia los compañeros de trabajo:**

Los empleados muestran actitudes positivas o negativas ante sus compañeros de trabajo lo cual afecta favorable o desfavorablemente su desempeño, el trato con los demás es parte fundamental de las relaciones humanas, y en la empresa es donde a diario se establecen, las que deben ser cordiales, amenas y respetuosas; las que permitan a su vez establecer relaciones de colaboración y cooperación entre los empleados de los diferentes departamentos de la empresa.

Se debe de evitar toda actitud negativa hacia los demás compañeros ya que ocasionará situaciones de conflictos y esto perjudicará la ejecución de las diferentes actividades que realizan día con día.

Hay que tomar en cuenta que los empleados pasan la mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo; por lo tanto es necesario que existan buenas relaciones interpersonales para mejorar la convivencia y fomentar el compañerismo.

## **6. Factores que miden el clima organizacional:<sup>35</sup>**

### 6.1 Métodos de Mando:

Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

### 6.2 Fuerzas Motivacionales:

Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, ego, estatus social, satisfacción o no.

### 6.3 Proceso de Influencia:

Forma de dirección para motivar a los empleados a trabajar en forma unida, en grupos o individual.

### 6.4 Proceso de Establecimiento de Objetivos:

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

### 6.5 Proceso de Toma de Decisiones:

Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en dónde se realiza y quiénes participan.

---

<sup>35</sup> <http://www.dgplades.salud.gob.mx>

## **Clases de decisiones.** <sup>36</sup>

### **1. Decisiones programadas**

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

### **2. Decisiones no programadas:**

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

---

<sup>36</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones#Proceso\\_de\\_toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones#Proceso_de_toma_de_decisiones)

### 6.6 Proceso de Control:

Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **1. IMPORTANCIA**

Para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador, se realizó una investigación con el propósito de conocer las condiciones físico-ambientales, necesidades y expectativas del personal que labora en ella; ya que son aspectos muy importantes para garantizar que exista un clima organizacional favorable para el recurso humano, y que a su vez se vea reflejado en el servicio que se presta al usuario, la información recopilada servirá para realizar una propuesta de clima organizacional adecuado.

#### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Conocer la situación actual del clima organizacional y de que manera incide en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador.

#### b. Objetivos Específicos

- Identificar las condiciones físico-ambientales en las que laboran los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador.
- Determinar si los empleados se sienten satisfechos en el puesto de trabajo, y si este cumple con sus expectativas.
- Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente en la Alcaldía y su incidencia en el desempeño laboral.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.<sup>37</sup>

#### a. MÉTODO

- Análisis

Se aplicó el método específico en el análisis ya que consiste en separar mentalmente las partes que forman un todo o la separación mental de alguna de sus cualidades o aspectos aislados. El análisis se realiza con la finalidad de encontrar la propiedad, el rasgo la característica o la cualidad esencial que explica el objeto o fenómeno en estudio.

---

<sup>37</sup> Fernando Guerrero, Fundamentos de los Métodos de Investigación Social, 1ª Edición, San Salvador, El Salvador 2009, Imprenta y Offset Ricaldone, Página 53.

Para realizar el trabajo de investigación en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador, se utilizó el método de análisis el cual tiene como propósito estudiar a cada uno de los elementos que lo integran y lograr establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

- Síntesis

Se aplicó este método por que consiste en la reunión mental de las partes, síntomas, cualidades de los objetos y fenómenos. La síntesis no es un simple acoplamiento mecánico de partes separadas hasta formar un todo, sino un procedimiento de desarrollo; es la inferencia de lo singular y lo concreto partiendo de lo general y abstracto.

Para obtener la respuesta que se pretende al realizar el trabajo de investigación en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador, se utilizó el método de síntesis con el cual se realizó la integración de las variables del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

#### b. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo explicativa la cual recurrió al conocimiento de teorías y conceptos de las variables clima organizacional y desempeño laboral y la relación existente entre ellas y de qué forma lo están. Esto permitió encontrar las necesidades de los empleados y como la satisfacción de las mismas contribuyen a fortalecer el desempeño laboral del personal de Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador.

### c. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental porque se observó el fenómeno tal y como se da en un contexto natural, para después analizarlo y del tipo correlacional ya que establece una relación de asociación entre dos o más variables. En muchos casos este tipo de investigación no se limita a mencionar que las variables están asociadas si no también dicen de qué manera lo están.

### d. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### 1. Primarias.

La información que se obtuvo a través de entrevistas al Jefe de Recursos Humanos y de un cuestionario que fue dirigido a los empleados de las diferentes unidades, con el fin de conocer y de tomar en cuenta las opiniones, comentarios y recomendaciones que sirvieron para descubrir el clima organizacional actual de la Alcaldía.

#### 2. Secundarias.

Se utilizaron fuentes que contenían información sobre diferentes áreas del conocimiento, referentes a técnicas de investigación; libros, tesis, documentos proporcionados por la Alcaldía, e información obtenida de sitios de internet; que constituyen una parte relevante para sustentar la investigación.

## e. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Encuesta

Se utilizó para recopilar información sobre el problema de investigación, la encuesta fue dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango del Departamento de San Salvador.

### 2. Entrevista

Se realizaron entrevistas para las cuales se estructuró una guía de preguntas que fueron contestadas por la Asistente de la Gerencia Administrativa, Asistente de Recursos Humanos, y Representante de la Unidad de Sindicatura de la Alcaldía; para determinar cuáles son los aspectos internos y externos que están afectando el clima organizacional actual.

### 3. Observación directa

Se hizo a través de visitas a algunas de las unidades con el fin de visualizar la situación actual que se estaba dando en relación al clima organizacional y como esta influye en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía, información que ayudo a sustentar y ampliar los datos recolectados por medio la encuesta y entrevistas.

## f. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN

### 1. Cuestionario.

Se elaboró un cuestionario que fue dirigido al personal de todas las unidades que laboran en la Alcaldía, el cual estaba integrado por una serie de preguntas cerradas y abiertas con las cuales se recopiló una mayor cantidad de datos posible que permitió realizar la investigación.

### 2. Guía de Preguntas.

Este instrumento contenía una serie de preguntas abiertas las cuales permitieron obtener información sobre el clima organizacional de los empleados de la Alcaldía y como este incide en su desempeño laboral.

### 3. Observación Directa.

En las visitas que se realizaron a las diferentes unidades de la alcaldía se aprovecho la oportunidad para identificar aspectos relevantes del clima organizacional y verificar la información que fue aportada por los empleados.

## g. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

### 1. UNIVERSO

Estuvo determinado por 670 empleados permanentes, ya que no se tomarán en cuenta los empleados interinos de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador.

## 2. MUESTRA

La población que se estudio fue finita y que se determinó en base al número de empleados permanentes que laboran en Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador; información proporcionada por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y se aplicó la siguiente fórmula:

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra.

N= Universo.

e= Máximo de error posible en la muestra.

q= Grado de probabilidad de fracaso esperado.

p= Grado de probabilidad de certeza esperada de la investigación.

Z= Nivel de confianza.

Datos de cada variable

$$n = ?$$

$$N = 670$$

$$e = 10\% = 0.10$$

$$q = 50\% = 0.50$$

$$p = 50\% = 0.50$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (670)}{(0.10)^2 (670 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 643.468 / 6.69 + 0.9604$$

$$n = 643.468 / 7.6504$$

$$n = 84.10$$

**n=84 empleados**

## ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Se utilizó el método estadístico de muestreo estratificado, se seleccionó sub-muestras de acuerdo al el número total de empleados, tomando como estratos cada una de las unidades.

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Nº	UNIDADES/DEPARTAMENTOS	Nº EMPLEADOS	MUESTRA	n
1	GERENCIA ADMINISTRATIVA	1	0,13	1
2	RR. HH	3	0,38	1
3	ARCHIVO GENERAL	2	0,25	1
4	DESPACHO	8	1,00	1
5	SALA DE CONCEJO	2	0,25	1
6	COMITÉ DE FESTEJOS	3	0,38	1
7	COMUNICACIONES	3	0,38	1
8	CASA DE LA CULTURA	1	0,13	1
9	SINDICATURA	2	0,25	1
10	AUDITORIA INTERNA	3	0,38	1
11	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	3	0,38	1
12	INFORMÁTICA	8	1,00	1
13	JURIDICO	6	0,75	1
14	GESTIÓN Y COOPERACION	3	0,38	1
15	SECRETARIA	3	0,38	1
16	TESORERIA	8	1,00	1
17	UACI	5	0,63	1
18	CONTABILIDAD	9	1,13	1
19	CUENTAS CORRIENTES	25	3,13	3
20	DESARROLLO URBANO	16	2,01	2
21	R. TRIBUTARIO	29	3,64	3
22	R. FAMILIAR	16	2,01	2
23	PROYECCION SOCIAL	23	2,88	2
24	ADMON. DE MERCADOS	35	4,39	4
25	MERCADO PALMERAS	5	0,63	1
26	MERCADO MARGARITAS	9	1,13	1
27	MANTENIMIENTO	34	4,26	4
28	CEMENTERIO	6	0,75	1
29	ESPACIOS PUBLICOS	56	7,02	7
30	ASEO	179	22,44	19
31	CAM	164	20,56	17
	<b>TOTAL</b>	<b>670</b>	<b>84,00</b>	<b>84</b>

Fuente: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

**\*Nota:** Para determinar la distribución de la sub-muestra de cada unidad se utilizó el criterio de excluir 3 elementos de la sub-muestra de las unidades con mayor número de empleados (ASEO Y CAM) por motivos de aproximaciones, para no dejar fuera ninguna de las unidades que tienen menor número de empleados y tomar en cuenta todas las unidades que integran la Alcaldía de Soyapango.

Fórmula:

$$n_i = \frac{n}{N} (N_i)$$

Donde:

$n_i$ = Tamaño de cada sub-muestra.

$n$ = Tamaño de la muestra.

$N$ = Tamaño de la población.

$n_i$ = Tamaño de cada estrato.

Sustituyendo:

$$n_i = ?$$

$$n = 84$$

$$N = 670$$

$N_i$  = (Número de empleados de cada unidad)

Ejemplo del cálculo de la estratificación de la muestra de la Unidad de Cuentas Corrientes que tiene 25 empleados.

$$n_i = \frac{84}{670} (25)$$

$$n_i = 3.13$$

**$n_i = 3$  empleados**

#### 4. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS

La información recolectada fue presentada en cuadros estadísticos, con su respectiva interpretación, lo cual permitió realizar el diagnóstico del clima organizacional actual, y sus conclusiones y recomendaciones que proporcionaron los elementos necesarios para formular la propuesta. (Ver anexos No 1, 2 y 3).

#### 5. ALCANCES Y LIMITACIONES

c) Alcances:

1. Para realizar la investigación se contó con la participación del Jefe de Recursos Humanos, quien se encargó de coordinar la distribución de los instrumentos de recolección de la información.

2. El Jefe de Recursos Humanos delegó al personal para contestar las entrevistas dirigidas a: Asistente de Gerencia Administrativa, Asistente de Recursos Humanos y Representante de Sindicatura.
3. Se asignaron fechas y horarios específicos para distribuir los cuestionarios a las diferentes unidades de la alcaldía.
4. Se estudiaron las variables del clima organizacional actual y fueron las siguientes: Infraestructura, Concentración, Ventilación, Iluminación, Ergonomía, Mobiliario y Equipo, Comunicación, Motivación, Rendimiento, Logro de Metas, Estabilidad, Ascensos, Expectativas, Relaciones Interpersonales, y Liderazgo.

d) Limitaciones:

1. Durante el desarrollo de la investigación se presentaron factores que afectaron la recopilación de la información entre los cuales tenemos: el tiempo que se utilizó para pasar los cuestionarios y realizar las entrevistas, fue extenso debido a que se entregaban y se demoraban de uno a tres días, incluso hasta la siguiente semana para que los devolvieran ya contestados.
2. La atención y colaboración del personal fue muy poca, porque afirmaron que el desarrollo de sus actividades no les permitía la entrega inmediata de los cuestionarios.

3. Según los datos recopilados se considera que algunos empleados no fueron objetivos y que no contestaron con sinceridad por temor a perder su puesto de trabajo y por ello no respondieron lo que realmente sucede en relación al tema en estudio.

4. Además fue necesario reponer algunos cuestionarios porque ciertos empleados los extraviaron y otros fueron deteriorados.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para la elaboración del diagnóstico, que se realizó en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, la recopilación de datos se obtuvo a través de un cuestionario dirigido a 84 empleados y 3 entrevistas realizadas a la Asistente de la Gerencia Administrativa, Asistente de Recursos Humanos, y Representante de la Unidad de Sindicatura, por lo que esto consistió en los siguientes indicadores:

### 1. Clima organizacional actual.

Al hacer referencia al clima organizacional actual dentro de la Alcaldía, así como el de las unidades en que el personal realiza las actividades fuera de ella (Aseo, Cuerpo de Agentes Metropolitanos “CAM”, Espacios Públicos), la información recopilada mediante cuestionarios, entrevistas y observación directa; permite afirmar que el clima organizacional actual es inadecuado ya que no se cuenta con las condiciones favorables para el desempeño del personal, y que necesita de mucha atención ya que se deben de generar las condiciones físico-ambientales y una serie de factores que conlleven a que

exista una satisfacción en el trabajo que realizan los empleados, pero que esta no solo sea de carácter económico como lo es recibir un salario mes a mes, es decir que haya motivación en cada empleado, que se sienta bien en lo que hace, con lo que tiene para realizar su trabajo, por la forma como se le trata, por las recompensas que recibe por hacer bien su trabajo, que este cumpla con sus expectativas personales, que pueda crecer y desarrollarse en el puesto que desempeña y que este sea de acuerdo a su nivel académico.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.5 y 19.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Preguntas No.10 y 12.

## 2. Cultura Organizacional.

Las autoridades de la Alcaldía deben de prestar más atención a la cultura debido a que es de mucha importancia que el personal tenga presente y comparta una serie de elementos en común entre todos los miembros de la institución; ya que la práctica de estos generan un ambiente favorable.

Según la información que se recopiló en la investigación, el 77.00% de los empleados manifiestan que si conocen y se identifican con la misión y la visión y que sus labores diarias están orientadas al beneficio de la población , sin embargo se observó que algunos empleados no las conocen por lo tanto no se identifican con ellas generando que el personal realice sus actividades como una simple rutina pues desconoce la razón de ser de la institución y hacia dónde se dirige ; ya que la alcaldía no las da a conocer de

una forma apropiada, se observó que se encuentran publicadas de forma escrita en algunas unidades y también se puede mencionar que el contenido de las mismas es muy amplio lo dificulta recordarla además que existen empleados que realizan labores de campo y su permanencia en las instalaciones de la alcaldía es mínima (CAM, Aseo y Espacios Públicos).

Otro elemento importante de la cultura son los valores, en la medida en que la institución los da a conocer permitirá que los empleados los practiquen en las labores diarias, sin embargo el personal manifestó que si se practican, pero a través de conversaciones informales se determinó que se practican dependiendo de las circunstancias y conveniencias personales; aunque el 50.00% de los empleados afirman no practicarlos debido a que no los conocen y no muestran interés por conocerlos.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.1, 2 y 3.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Pregunta No.12.

### 3. Condiciones Físico-Ambientales.

Es importante que se cuente con las condiciones físico-ambientales para que el personal se encuentre motivado y se genere así la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles. Con respecto a las condiciones físico-ambientales dentro de la Alcaldía, se obtuvo información que es muy importante que sea tomada en cuenta para mejorar las condiciones en las que labora el personal de la institución, con la finalidad de que exista una infraestructura adecuada, concentración, ventilación,

iluminación y ergonomía; pues esto contribuye a que las personas realicen de mejor forma su trabajo, disminuya el cansancio y fatiga, etc.

Entre las condiciones físico-ambientales más importantes podemos mencionar:

a. Infraestructura

Las instalaciones cuentan con una edificación de dos niveles, un parqueo al aire libre para los vehículos de la institución, de algunos empleados y usuarios. Por observación directa y afirmaciones de personal el 27.00% manifestó que el espacio físico en algunas unidades que realizan labores administrativas es inadecuado ya que existen espacios reducidos para la cantidad de empleados con los que cuenta la unidad; porque genera incomodidad para desplazarse de un lugar a otro y dificulta el libre acceso de los empleados y usuarios; resaltando la falta de archiveros para guardar la documentación de años anteriores, ya que esta se encuentra ocupando un espacio que podría ser útil para que el empleado realice sus actividades con mayor comodidad.

Otro factor importante es la mala ubicación de los baños para el personal y usuarios pues solo existen en el primer nivel del edificio y son insuficientes para el número de empleados, además se encuentran ubicados contiguo a algunas unidades, generando así malos olores causando malestar e incomodidad en el personal.

El ruido ocasionado por los automotores que circulan alrededor de las instalaciones y aquellos que ingresan en el parqueo de la alcaldía; así mismo se observó que el procedimiento que sigue la Unidad de Cuentas Corrientes para atender al público que

realiza diversos trámites, incomoda a los empleados de las unidades cercanas debido a que se llama en voz alta y repetidas veces a los usuarios; lo que perjudica la capacidad de concentración del personal en el desarrollo de sus actividades laborales.

En la mayoría de las unidades no existe una iluminación solar directa, ni ventilación natural, ya que algunas unidades no cuentan con ventanas que permitan el ingreso de aire y luz solar, o son completamente cerradas y solo cuentan con puertas, por lo que existen sectores con poca iluminación por lo que lucen opacos, pues las lámparas que hay son insuficientes, están deterioradas y su posición no es acorde a la de donde se encuentran los escritorios.

En cuanto a la infraestructura de las instalaciones de unidades en las que el personal realiza actividades de campo como (Aseo, CAM y Espacios públicos) se puede decir que necesitan contar con espacios adecuados para que el personal pueda desvestirse (para cambio de uniformes), tener un lugar donde guardar sus objetos personales, donde descansar, y una mejor distribución y ubicación de las bodegas para guardar materiales y herramientas de trabajo, etc.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Pregunta No.4.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Pregunta No. 3.

b. Mobiliario y Equipo.

El 67.00% de los empleados de la alcaldía cuentan con el mobiliario y equipo básico pues hay escritorios, sillas tipo secretarial, computadoras, impresoras, teléfonos, fax,

algún archivador, etc. Por lo que el personal manifestó que existe comodidad parcial; ya que la existencia de estos no garantiza su buen estado ni la cantidad necesaria para los usuarios (empleados); se observó que en algunas unidades se encuentra deteriorado (sillas, escritorio, archiveros, equipo de cómputo desfasado etc.) lo que provoca retraso en las tareas asignadas, ya que se observó que los empleados comparten el mismo equipo dentro de la unidad.

Los empleados de la unidades de Aseo, CAM y Espacios Públicos, que se realizan labores de campo, cuentan con las herramientas y equipo de trabajo adecuadas pero se observó que se encuentran en mal estado ya que con el uso frecuente tienden a desgastarse con mucha facilidad por lo que están expuestos a sufrir cualquier tipo de accidente (cortaduras, enfermedades respiratoria, caídas, quemaduras, etc.)

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.9, 10 y 11.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Pregunta No.6.

#### 4. Tipo de Comunicación existente.

La existencia de una buena comunicación es un factor importante dentro de toda institución, pues esto contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, la comunicación que se da entre el personal de las diferentes unidades de la Alcaldía se da en forma verbal y escrita, por medio de cartas o memorándum y en algunos casos también vía correo electrónico.

Según conversaciones con algunos empleados algunas veces hay demoras por el envío o extravió de documentos, lo que tiende a generar malos entendidos, y se observó también que debido al ingreso de usuarios en algunas unidades hay mucha interferencia al comunicarse una persona con otra directamente; pues no hay privacidad para tratar situaciones personales o de inconveniencias de los subalternos hacia los jefes. En el caso de los empleados que hacen actividades de campo se puede afirmar que en algunos casos al personal le asignan una actividad en lugar determinado y el jefe inmediato lo vuelve a ver hasta el siguiente día.

La comunicación entre los jefes y subalternos en su mayoría son por actividades laborales, el 80.00% de los empleados afirmó que las ideas que ellos aportan son escuchadas, pero no son tomadas en cuenta, ocasionando que el personal muestre desinterés y limita su participación, lo cual podría perjudica a la institución, y en relación a la confianza existente para expresar algún inconveniente relacionado con su puesto de trabajo, el personal tiene la oportunidad de comunicarse con su jefe inmediato lo que permite evitar problemas futuros.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.12 y 13.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Preguntas No.8 y 9.

#### 5. Motivación de los empleados.

Cada empleado posee una personalidad y actitudes que influyen en su comportamiento, así como en las personas que lo rodean, el permanecer una jornada completa en un

ambiente estable en el cual exista confianza y las relaciones entre jefe y subalterno sean amenas; y la interacción con los demás compañeros de trabajo, permite que el personal se sienta motivado lo que contribuye a obtener un mejor rendimiento y un mejor uso de los recursos que se le asignan, logrando beneficios que recompensen sus esfuerzos como capacitaciones constantes, ascensos, reconocimientos, bonificaciones etc.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.14, 15 y 16.

Ver anexo No. 2 (Entrevista), Pregunta No.5.

a. Teorías motivacionales.

Lo que motiva a los empleados a comportarse de determinada forma, está relacionado con una serie de necesidades humanas como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización, que según la teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow) que de no ser completamente satisfechas tienden a que el personal se sienta desmotivado y su rendimiento sea deficiente, tal es el caso del personal de la alcaldía que han logrado satisfacer las necesidades primarias ( fisiológicas, y seguridad ) pero hace falta dar una mayor importancia a las necesidades secundarias ( sociales, de autoestima y autorrealización).

Por lo tanto que es necesario que el empleado se relacione y se sienta aceptado, lo que conduce a crear sentimientos de confianza que estimule la autoestima, generando que las personas sientan un deseo de demostrar sus habilidades fortaleciendo un espíritu de superación, esto ayudará a evitar actitudes negativas que afectan la convivencia laboral.

b. Prestaciones.

De acuerdo a entrevista con el Jefe de Recursos Humanos, las prestaciones de las cuales gozan los empleados y que contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral, personal y familiar son: paquetes escolares, clínica en el mercado central del municipio, reconocimiento monetario mínimo 10 años de trabajo al retirarse de la institución, seguro de vida por \$5,714.23; uniformes, accesorios y herramientas de trabajo, aseguramiento de los vehículos e instalaciones, además de las de la ley ( 90 días de permiso por maternidad).

c. Estabilidad Laboral.

El personal de la alcaldía en su mayoría consideran, que la estabilidad laboral es la que más los motiva a trabajar porque les brinda una sensación de seguridad a conservar su puesto de trabajo y a tener una fuente permanente de ingresos que les permite satisfacer sus necesidades, siempre y cuando el empleado sea responsable y cumpla con sus funciones que requiere el puesto de trabajo y aporte ideas útiles ya que la estabilidad laboral no depende únicamente del empleador si no también del empleado. El 74.00% del personal que labora en la municipalidad tiene de 5 a 10 años, lo que confirma su buen desempeño y el cumplimiento de metas sin dejar de mencionar los tres períodos que se ha mantenido la actual administración.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.17 y 18.

d. Ascensos.

Los empleados desean ascender a otro puesto de trabajo no solamente por recibir más y mejores ingresos sino también lograr crecimiento y desarrollo personal, ya que los puestos de trabajo con un nivel jerárquico más alto requieren mayor responsabilidad, y cumplir con una serie de requisitos, de acuerdo a pláticas informales y a los datos obtenidos el 50.00% de los empleados se encuentran inconformes por tener un nivel académico con el cual podrían ser considerados candidatos para optar a otro puesto de trabajo pero debido a la desigualdad de oportunidades no todos son incluidos, en cuanto a los empleados que afirmaron que si hay oportunidad de ascenso argumentando que hasta este año se ha empezado a promover y que posiblemente parte del personal lo desconozca.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.19 y 20.

1. Expectativas de los empleados.

Las expectativas de los empleados de la alcaldía se basan en recibir un salario de acuerdo al desempeño y a las actividades que realizan, el 63.00% consideran que no existe equidad salarial por que hay empleados en puestos de trabajos similares y con mayor tiempo de servicio y con menor remuneración, lo que genera cierta inconformidad en el personal, sin embargo se puede afirmar que existe una contradicción con respecto a la mayor parte del personal según la pregunta No. 22 que opinó que el trabajo que realiza si cumple con sus expectativas olvidándose que manifestaron que en la pregunta No. 21 estar inconforme con el salario que reciben;

siendo una de las razones por las que trabaja mostrando una conducta conformista por las prestaciones adicionales a la ley que la institución les brinda; además de recibir cada mes su salario, las dos bonificaciones al año, un seguro de vida, uniformes, paquetes escolares, etc.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.21 y 22.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Pregunta No.10.

## 2. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es uno de los elementos fundamentales para que exista un buen clima organizacional por lo tanto deben existir buenas relaciones interpersonales para facilitar la convivencia, en la cual se pueda disfrutar de relaciones humanas cordiales y amenas que motiven al personal, los empleados de la alcaldía manifiestan que las relaciones interpersonales son aceptables, involucrándose con sus compañeros solamente lo necesario y por conveniencia al desarrollar sus actividades de trabajo; y muchas veces existen desacuerdos por las demoras en las actividades las cuales son necesarias para que otra unidades continúen su trabajo; además manifestando que no existe trabajo en equipo, por lo tanto se debe mencionar la falta y necesidad de liderazgo por parte de las jefaturas de cada unidad, pues es de gran importancia para la supervivencia y éxito de cualquier organización o institución orientada al cumplimiento de metas y al logro de objetivos específicos; otro aspecto que se considera importante es que el 74.00% de los empleados perciben al alcalde como líder y no a sus jefes

inmediatos en los cuales se observa que ejercen un tipo de liderazgo autocrático hacia los empleados los que deben adherirse a sus decisiones.

Ver anexo No. 2 (Cuestionario), Preguntas No.23, 24, 25 y 26.

Ver anexo No. 3 (Entrevista), Pregunta No.7.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

8.1.1 El personal de la alcaldía no conoce la misión, visión y valores; pues se muestran indiferentes por conocerlos aunque se encuentran plasmados en el Manual de Bienvenida.

8.1.2 La infraestructura de la alcaldía no se encuentra en condiciones aceptables para que el personal de cada unidad se sienta cómodo y satisfecho en la realización de sus tareas.

8.1.3 El espacio físico con el que cuentan algunas unidades es reducido y la cantidad de empleados que laboran en ella es desproporcionado, lo que impide desplazarse con facilidad.

8.1.4 El personal considera que no existe equidad salarial en relación con otros puestos de trabajo que realiza actividades similares.

8.1.5 Las relaciones interpersonales entre jefe y subalterno no permiten el crecimiento y desarrollo del personal lo que afecta el desarrollo de las labores.

8.1.6 Falta prestar la debida atención a la calidad de vida en el trabajo, debido a que el personal no se encuentra satisfecho con el trabajo desempeñado y por las pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo que brinda la institución.

8.1.7 En el desarrollo de las actividades el personal no trabaja en equipo lo que ocasiona retraso en las tareas lo que perjudica a la institución.

8.1.8 Los medios que los empleados de la alcaldía utilizan para comunicarse son de forma verbal y escrita, lo que genera algunas veces que se retrase y distorsiones la información, dificultando que se obtenga en el momento oportuno.

## 8.2 Recomendaciones

- 8.2.1 Promover constantemente y en forma estratégica la misión, la visión y los valores para que todo el personal incluyendo ASEO, CAM Y Espacios Públicos, conozcan y se identifiquen con la razón de ser de la institución.
- 8.2.2 Dar mantenimiento con regularidad a las instalaciones de toda la alcaldía y en cada unidad para mejorar el ambiente y evitar accidentes de trabajo.
- 8.2.3 Realizar una distribución adecuada de mobiliario y equipo que facilite la realización de las actividades y el desplazamiento de las personas.
- 8.2.4 Realizar una evaluación de cargos que permita identificar diferencias cualitativas y cuantitativas para asignar un salario adecuado al puesto asignado.
- 8.2.5 Propiciar un ambiente de confianza y que se fomente la participación entre todos los miembros de la institución.
- 8.2.6 Proporcionar las condiciones necesarias para que el empleado solviente sus necesidades y mejore la calidad de vida en el trabajo.
- 8.2.7 Promover actividades en las que sea necesario integrar equipos de trabajo que permita desarrollar un sentido de pertenencia; en el cual el empleado sienta que es tomado en cuenta y que su participación sea importante.

8.2.8 Para que exista una comunicación clara y oportuna entre los empleados de la alcaldía se debe retroalimentar la información con el propósito de evitar malos entendidos y aplicar las medidas correctivas correspondientes.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

La propuesta de un clima organizacional adecuado contribuirá a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador; en la cual se hace énfasis en las condiciones físico-ambientales adecuadas, cultura, liderazgo, comunicación y motivación; como componentes importantes los cuales condicionan el comportamiento de los empleados y que se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

##### **A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La propuesta de un clima organizacional adecuado servirá para que la Unidad de Recursos Humanos tome las medidas necesarias para generar las condiciones favorables en las que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus actividades laborales; y de esta manera contribuir a que la institución brinde un mejor servicio a los usuarios.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

Diseñar una propuesta de clima organizacional adecuado que permita fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador.

### **2. Específicos**

2.1 Proponer una distribución del espacio físico en cual se pueda ubicar adecuadamente el mobiliario y equipo, que permita el libre desplazamiento del personal y usuarios.

2.2 Aportar ideas orientadas a promover actividades que contribuyan a la participación del personal para fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

2.3 Proponer a la Unidad de Recursos Humanos formas de reconocimiento al personal por el desempeño sobresaliente en el trabajo.

## **C. CONDICIONES PARA QUE EXISTA UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **a. Calidad de liderazgo.**

El liderazgo es determinante para el logro de los objetivos institucionales; por lo tanto es necesario que las jefaturas de las unidades busquen ser más que jefes y se conviertan en líderes; los cuales consiguen que sus subalternos hagan las actividades porque lo desean, que confíen en ellos y en su capacidad para dirigirlos correctamente. El jefe o jefa que alcanza que los empleados lo vean como un líder, está logrando que el personal se sienta cómodo en su puesto de trabajo, encuentren satisfacción en él y se sientan parte de un equipo.

Para que los jefes puedan convertirse en líderes deben de:

- Ser personas con ética.
- Buscar el bienestar de los empleados que conforman el equipo de trabajo.
- Mostrar interés en realizar un buen trabajo y no sólo en ganar dinero.
- Poseer una buena voluntad y hacer más de lo que exige a sus subalternos.
- Asumir las responsabilidades en lo que respecta a las equivocaciones ante sus subordinados.
- Ser capaz de ejecutar cualquier tipo de trabajo que exigiría a los demás.
- Saber motivar a sus empleados para aumentar la eficiencia e inducirlos a rendir más.

- Promover la creatividad.
- Saber delegar responsabilidades.
- Dedicar tiempo para la planificación de actividades.
- Considerar las inquietudes de los empleados.

Costo de Capacitación en Liderazgo.

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
Capacitación en Liderazgo dirigido a las 31 jefaturas de la alcaldía; a realizarse en dos días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12md.	Facilitador	\$400.00
	Materiales	\$25.73
	Refrigerios	\$77.50
	<b>TOTAL</b>	<b>\$503.23</b>

#### **b. Flexibilidad en procedimientos de trabajo.**

Es de mucha importancia que exista cierto nivel de flexibilidad en los procedimientos de trabajo que se siguen al realizar las tareas continuamente, ya que esto contribuye a que el personal sea más creativo en el desarrollo de las actividades, hay casos que pueden hacer que un procedimiento varíe durante su ejecución, en este sentido el jefe inmediato debe de estar consciente que el empleado tiende a cambiar

el orden en que realiza las tareas, pero al final logra realizar el trabajo asignado, por tal motivo debe existir flexibilidad en los procedimientos de trabajo.

### **c. Delegación de responsabilidades.**

Los jefes de unidad de la alcaldía deben delegar responsabilidades al personal que posee la capacidad para realizar las tareas, lo que permitirá que los empleados se sientan motivados, descubriendo así su potencial, creando un sentimiento de logro.

Para que exista una delegación de responsabilidades es necesario:

- Definir con claridad las tareas que se han de realizar.
- Fijar y dar a conocer los objetivos que se quieren lograr estableciendo los plazos en los cuales deberán ser alcanzados.
- Supervisar a los empleados durante la ejecución de las tareas asignadas según la importancia y dificultad de las mismas.
- Las tareas asignadas a cada empleado deben ser las adecuadas al puesto de trabajo que ocupa en la unidad donde labora.
- Respeto mutuo entre el que delega las responsabilidades y el subordinado a quien se le delega responsabilidad.
- Aportarles retroalimentación.
- Reconocer sus esfuerzos, confiar en cada uno y respetarlos.
- Aplicar medidas correctivas si un empleado no cumple con las responsabilidades delegadas.

**d. Grado de confianza.**

La confianza permite que existan relaciones laborales más amenas y solidarias, pues el empleado tiene la libertad para expresarle al jefe cualquier situación personal o relacionada con el trabajo y que le afecten en el desempeño de sus actividades.

Para fortalecer la confianza entre jefes y subordinados de las unidades de la alcaldía es necesario:

- Involucrar a todo el personal con la misión, visión, objetivos, políticas y todo el quehacer de la institución.
- Compartir información actualizada y en forma oportuna a todos los empleados.
- Comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados.
- Demostrar ética, honestidad e integridad en todos los niveles.
- Respetar y valorar a todos los empleados.
- Gestionar una comunicación efectiva y así evitar los rumores o malos entendidos entre el personal.

**e. Sentimiento de realizar un trabajo útil.**

Permitir que los empleados se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y lo que reciben por realizarlo, es un reto para los jefes de unidades de la institución, pues el personal necesita que además de una retribución económica se le valore y felicite por lo que hace y como lo hace.

Por ello se debe:

- Permitir que los empleados participen activamente en la toma de decisiones.
- Ayudar a crecer al empleado potenciando sus habilidades.
- Animar a los empleados para que tengan un mejor desempeño.
- Reconocer y premiar a los empleados que demuestren un buen rendimiento.

**f. Recompensas justas.**

Se debe recompensar a los empleados por su buen desempeño, elogiarlo por el trabajo realizado y darles reconocimientos ante sus compañeros. Las recompensas deben ser percibidas por los empleados como justas para que se sientan satisfechos; independientemente de la unidad a la que pertenezcan; no debe permitir dudas y ser afines con sus expectativas.

La percepción de cada empleado influye en la comparación social, las demandas de trabajo, sus habilidades, el nivel educativo y los salarios que reciben, las promociones o ascensos, demostrándoles que la política que se emplea es clara, justa y libre de preferencias para los empleados, permitiendo la satisfacción por parte de todos.

**g. Condiciones de trabajo.**

Es necesario contar con un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar lo que permitirá un mejor desempeño y del empleado, así también que reciba un

buen trato por parte de los jefes aspectos que son determinantes de la satisfacción que experimenta el empleado.

Para crear condiciones de trabajo favorables para el personal es necesario:

- Procurar contar con áreas donde ingrese la luz natural, lo que permite que el empleado se sienta mejor, con más ánimos de trabajar, y con nuevas ideas a desarrollar.
- Contar con sillas ergonómicas cómodas que faciliten el movimiento del cuerpo, y que permita mantener una buena postura para la columna.
- Ubicar en el escritorio correctamente todo lo necesario para realizar el trabajo y evitar movimientos innecesarios para alcanzarlos.
- Evitar siempre que sea posible los ruidos de cualquier tipo, y sobre todo que provengan de actividades ajenas a las que se realizan en la unidad.
- Hacer un buen uso del espacio físico con el que se cuenta, colocando correctamente el equipo de cómputo, máquina de escribir, impresora, contómetro, fax, etc.
- Limpiar el escritorio de todos los papeles innecesarios, y así evitar la acumulación de documentación innecesaria al tipo de actividad que se realiza.
- Los colores ideales para las paredes de la oficina son celeste suave, blanco, amarillo garbanzo, etc. pues ayudan a que el empleado se relaje y mantenga su nivel de productividad, por ello se deben de evitar los colores verdes, rojos y tonos muy fuertes pues causan distracción en los empleados.

#### **h. Reconocimiento del trabajo a nivel individual.**

El reconocimiento está relacionado con el cumplimiento de las promesas hechas al empleado al ingresar a la institución, la participación en la toma de decisiones, aceptación de ideas, asignación de proyectos especiales, confianza, lealtad, fortalecer la autoestima de cada empleado y motivarlo a rendir más en lo que hace. Reconocer el buen desempeño en cualquier lugar de trabajo es una conveniencia y una necesidad, ya que estimula y entusiasma al empleado y lo impulsa a desarrollar mejor su trabajo e incrementa la motivación de los trabajadores.

Para reconocer a los empleados se pueden realizar actividades como:

- Reuniones para premiar a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.
- Concederles tiempo y permisos personales para que realicen estudios profesionales.
- Financiar cursos de formación profesional a los empleados que lo soliciten.
- Delegarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, y limitar la supervisión.
- Rotar a los empleados en diferentes puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto.
- Organizar eventos o actividades sociales en las cuales se promueva la participación de los empleados y la convivencia con otros compañeros de trabajo como excursiones ecoturísticas u otras.

- Realizar reuniones para celebrar a los cumpleaños del mes.
- Felicitar de inmediato al empleado que ha demostrado un desempeño sobresaliente y eficiente.
- Detallar con claridad del porque se le está felicitando, para que el personal pueda repetir su comportamiento con frecuencia.
- Promover a los empleados con mayor logro, reconociendo de esta manera su desempeño, a plazas disponibles de acuerdo a su perfil, conocimientos y experiencia laboral.

#### Reconocimiento de cero costos:

- La "palmadita" en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida.
- La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo.
- La manifestación de la buena labor del empleado durante una reunión de grupo o asamblea.
- La difusión a través de una carta, aviso en cartelera, o anuncio por sonido ambiental, de los méritos del trabajador.
- La incorporación en la hoja de vida del trabajador, de una nota correspondiente al logro alcanzado.

Reconocimientos de costo moderado:

- Publicación del logro en artículos de revistas, o periódicos locales, con breve descripción de las actividades y de ser posible, con fotografías recientes del trabajador, darlos a conocer en medios de comunicación locales o en carteleras en los locales de la institución, etc.
- Entrega de un pergamino, o placa, según la magnitud del logro.
- Entrega de un pin, regalo o detalle, delante de sus compañeros de trabajo de la unidad o de toda la institución; y/o familiares.
- Obsequio promocionales como gorras, camisetas, bolsones, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con el nombre del empleado, frases motivacionales y el de la institución.
- Otorgar tiempo libre para el trabajador ir a algún evento con su familia.

## OBSEQUIOS PROMOCIONALES

PIN



DIPLOMA





ALCALDIA MUNICIPAL  
CIUDAD DE SOYAPANGO



## RECONOCIMIENTO

Señor (a):

Presente.

Apreciado Sr. Panameño:

Nos complace felicitarlo y a la vez manifestar nuestro agradecimiento por: *el esfuerzo y dedicación en el desarrollo de su trabajo, mostrando su compromiso y responsabilidad con la institución.* Por lo que es grato felicitarle y motivarlo a continuar con esa actitud positiva y emprendedora la cual hace la diferencia en la calidad de servicio de nuestra institución.

---

Alcalde Municipal

---

Jefe de Recursos Humanos

---

Jefe de Unidad

### **i. Evitar el estrés.**

El estrés que el personal siente debido a las exigencias relacionadas con el trabajo como son la prisa, inmediatez, exactitud, precisión, esfuerzo físico y mental; provoca que el empleado realice un esfuerzo agotador para lograr dar cumplimiento a las tareas asignadas.

Se debe prestar atención en algunos de los factores que causan estrés:

- Exceso de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio.
- Falta de descripción clara del trabajo.
- Falta de oportunidad para exponer quejas.
- Responsabilidades múltiples.
- Falta de cooperación.
- Inseguridad en el empleo.
- Condiciones de trabajo desagradables o peligrosas.
- Evitar llamadas de atención en público o frente a los demás compañeros.

Algunas medidas preventivas en el lugar de trabajo pueden ser:

- Organizar el día de trabajo. Poner prioridades y hacer lo esencial primero.
- Establecer rotación de tareas y funciones en actividades monótonas.
- Proporcionar el tiempo que sea necesario para realizar las tareas de forma satisfactoria, evitar plazos de entrega demasiado cortos.

- Fomentar la participación y comunicación abierta entre todos los empleados.
- Organizar el escritorio o lugar de trabajo.

**j. Claridad de tareas.**

Los jefes de unidad deben de analizar cada una de las diferentes actividades que realizan los empleados, revisar obligaciones, responsabilidades, habilidades necesarias, así como los resultados que se deben de esperar.

Para brindar claridad en las tareas que se le asignan al empleado se debe:

- Asegurar que las tareas sean compatibles con la capacidad del empleado y que cuenta con los recursos necesarios.
- Establecer metas u objetivos a los empleados.
- Disminuir las tareas repetitivas, monótonas o que ya no son un reto para el empleado.
- Enfocar el esfuerzo en una tarea, al terminar con ella pasar a la siguiente.

**k. Controles razonables.**

El control dirigido hacia el personal se debe de llevar a cabo haciendo uso de medios para definir y aplicar normas, reglas y reglamentos de trabajo, para que el personal cumpla con sus obligaciones laborales. Utilizar un control prescriptivo ayuda a que el empleado conozca que es lo que debe hacer y un restrictivo advierte al personal lo

que no debe hacer en el lugar de trabajo, así como las sanciones a que puede ser sujeto de no cumplir con ellos.

Se debe de considerar:

- La estructura de la institución diseñada en función de las actividades que realiza.
- El tamaño de la institución ya que es necesario conocer si esta se encuentra centralizada o descentralizada.
- La cultura organizacional para conocer los valores, costumbres y las relaciones humanas entre los empleados.

Se debe de contar con controles como los siguientes:

- Controles de asistencia de los empleados, haciendo uso de en reloj marcador o del expediente de cada empleado en el que se verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones por cada empleado, documentar las fechas en las que los empleados deben recibir las vacaciones y por cuántos días serán.
- Control de salarios de cada empleado según el puesto que desempeña.

### **l. Participación del empleado.**

Los jefes de unidad deben de lograr la participación del empleado, la mejor forma es tomando en cuenta las opiniones del personal e involucrarlo en la toma de decisiones, generando un ambiente de confianza que los motive a realizar sus tareas.

Cada jefe de unidad debe promover actividades participativas como: servicio a la comunidad, culturales y de índole social, para fomentar relaciones interpersonales, compañerismo y cooperación entre los empleados de la alcaldía durante y después de la jornada de trabajo, lo que favorecerá el bienestar físico y mental, de los empleados.

### **m. Espíritu de trabajo.**

El jefe de cada unidad debe fomentar el trabajo en equipo, para promover el espíritu de trabajo en los empleados para que estos trabajen coordinadamente y por sí mismos, de esta manera los integrantes se sientan orgullosos de pertenecer al equipo prevaleciendo la unión del grupo.

Algunas sugerencias son para fortalecer el espíritu de trabajo:

- Calendarizar cada cierto tiempo (trimestralmente) actividades extra laborales para fomentar las relaciones interpersonales como: comidas informales, fines de semana recreativos entre empleados de las unidades de la alcaldía, actividades de servicios a la comunidad entre otras actividades.

- Cada jefe de unidad de la alcaldía en conjunto con los equipos debe llevar un control sobre la calendarización de actividades para que se promueva el espíritu de trabajo.
- Para que exista un verdadero espíritu de trabajo las jefaturas deben generar un ambiente de confianza mutua, buena comunicación y compromiso con todo su personal a cargo.

#### **n. Tiempo de ocio.**

Debe existir una supervisión sobre el aprovechamiento del tiempo por parte de los responsables o jefe de cada unidad para el cumplimiento del trabajo a realizar por el personal y así minimizar el tiempo de ocio y para desarrollar esta actividad se debe de utilizar un programa de actividades a realizar en el puesto de trabajo.

### **D. CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUIRÁ A UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO**

#### **a. Valores**

Fomentar los valores de la alcaldía para que se conviertan en un elemento motivador de las acciones y comportamiento de los empleados de cada unidad creando un sentido de identidad con la institución.

Para fomentar los valores se debe:

- Promover la misión, visión y valores de la alcaldía, de manera escrita por medio de calendarios de escritorio, bolsillo y de pared; carnet de identificación; y a los empleados de las unidades que realizan sus actividades fuera de institución como CAM, aprovechar las reuniones de trabajo para dar a conocer los valores, y para el personal de las unidades de Aseo, Espacios Públicos estampar en uniformes de trabajo un valor, de esta forma ayudar a difundirlos para que el personal se sienta identificado con ellos.
- La Unidad de Recursos Humanos debe asignar un valor a cada unidad administrativa de la alcaldía para que se publique mensualmente en una cartelera y que sea colocada en un lugar visible donde la mayoría de los empleados puedan observarlos.

### **b. Principios**

Redefinir y promover los principios (Humanismo, Equidad, Desarrollo y defensa del medio ambiente, Justicia social, Democracia) de una forma que permita que el empleado los recuerde con facilidad, conozcan y se identifiquen con ellos.

- Cada jefe de las unidades debe programar reuniones, para dar a conocer los principios de la alcaldía, para que puedan conocerlos e identificarse con ellos.
- Realizar evaluación cada seis meses por parte de jefes de cada unidad, con el propósito de saber si los empleados, practican los principios como la equidad durante el desarrollo de sus actividades laborales.

- Aprovechar las investigaciones que realizan estudiantes universitarios, en temas relacionados con la cultura y clima organizacional como factores determinantes para mejorar el desempeño de los empleados de la alcaldía.

Costo de Capacitación en Cultura Organizacional.

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
Capacitación en Cultura Organizacional(433 empleados) dirigido a las Unidades de Aseo, Mantenimiento, Espacios Públicos y Cuerpos de Agentes Metropolitanos; a realizarse en tres días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12md.	Facilitador	\$600.00
	Materiales	\$359.39
	Refrigerios	\$1,082.50
	<b>TOTAL</b>	<b>\$2,041.89</b>

## E. MOTIVACIÓN LABORAL

### a. Responsabilidad.

La responsabilidad debe ser un estilo de vida de toda persona, por ende de cada empleado, se recomienda a la unidad de recursos humanos realizar una revisión y actualización del manual de descripción de puestos en el cual se reflejen todas las responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo para que el personal conozca específicamente sus responsabilidades respectivas.

El delegar responsabilidades distintas de su puesto de trabajo al personal da como resultado empleados motivados, algunas sugerencias son las siguientes:

- El jefe de cada unidad debe aprender a delegar responsabilidades a los subalternos.
- Los jefes de cada unidad, deben de encomendar responsabilidades al personal idóneo, de acuerdo a su perfil como por ejemplo: carácter, temperamento, habilidades, experiencia, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.
- Es necesario que el jefe de cada unidad de la alcaldía delegue responsabilidades en el lugar de trabajo de manera individual, para que el empleado pueda tener una mayor capacidad de toma de decisiones y sea más responsable en todo sentido, y colectiva para que el empleado desarrolle la capacidad de influir en un grupo.
- Delegar las tareas y responsabilidades completas si es posible a una sola persona que tenga capacidad para asumir la funciones encomendadas por su jefe inmediato.

### **b. Progreso**

Es muy importante que en todas las instituciones entreguen estímulos a sus trabajadores además del sueldo, como una manera de motivarlos para que realicen sus actividades diarias en el puesto de trabajo y así logren sus metas beneficiando a la institución, por tal

razón se ha considerado necesario que la unidad de recursos humanos brinde oportunidades de progreso a los empleados cuando sobrepasan las metas en el puesto que desempeñan.

Para generar oportunidades de progreso se requiere que la unidad de recursos humanos debe crear políticas orientadas al bienestar del personal:

- Generar un ambiente laboral agradable, manteniendo buenas condiciones físico ambientales.
- Apoyar las relaciones armoniosas entre los empleados de cada unidad.
- Realizar actividades que permitan el desarrollo de las capacidades de los empleados de la alcaldía.
- Promover a los empleados calificados para ocupar puestos vacantes en posiciones mejores que les permita progresar de acuerdo a sus capacidades.
- Promover la iniciativa y oportunidades de progreso para descubrir el potencial de los empleados.

### **c. Crecimiento.**

Promover el crecimiento en los empleados de la institución, es importante ya que si no se promueve en el momento oportuno se corre el riesgo de frustrar al personal generando insatisfacción, por tal razón debe crearse condiciones que permitan a la unidad de recursos humanos tome en cuenta lo siguiente:

- Cada jefe de cada unidad debe estimular a los empleados para que puedan aceptar responsabilidades más avanzadas de las que requiere su puesto de trabajo.
- La unidad de recursos humanos en coordinación con las jefaturas de las diferentes unidades de la alcaldía deberán fomentar el deseo de crecimiento de los empleados para orientar el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

Costo de Capacitación en Motivación Laboral.

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
Capacitación en Motivación Laboral dirigido a los 84 empleados (muestra), según la sub-muestra que se determinó de cada unidad; a realizarse en dos días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12md.	Facilitador	\$400.00
	Materiales	\$ 69.72
	Refrigerios	\$210.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$679.72</b>

## F. COMUNICACIÓN INTERNA

### a. Comunicación Cruzada.

Lo que se pretende por medio de la comunicación cruzada, es que todos los empleados de los diferentes niveles de la alcaldía se conviertan en protagonistas y no sólo

espectadores, ya que al conocer lo que hace cada empleado en su puesto de trabajo, y los objetivos que pretende lograr la institución, se sentirán que forman parte de ella.

La comunicación responde a varias necesidades en la institución lo que permite:

- Generar una comunicación fluida a todos los niveles jerárquicos que forman parte de la alcaldía para lograr habilidades comunicativas entre el personal de las diferentes unidades.
- Que cada jefe de unidad informe personalmente a los empleados, sobre información relevante, y que es vital para el logro de objetivos personales e institucionales.
- Que cada empleado de las unidades pueda comunicarse con jefaturas de cualquier posición en la escala jerárquica de la alcaldía, porque la opinión de los empleados es muy importante, ya que ayudará a alcanzar los objetivos institucionales y de igual forma mejorar el clima laboral, para que el personal trabaje más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.

Costo de Capacitación en Comunicación.

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
. Capacitación en Comunicación dirigido a las 31 jefaturas de la alcaldía; a realizarse en dos días sábados en horarios de 8:00 a.m. a 12md.	Facilitador	\$400.00
	Materiales	\$25.73
	Refrigerios	\$77.50
	<b>TOTAL</b>	<b>\$503.23</b>

**b. Reuniones de Trabajo.**

Las reuniones de trabajo facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, entre los empleados, las cuales deben ser realizadas frecuentemente en los diferentes niveles jerárquicos y las cuales deben ser bien planificadas para que éstas no se conviertan en una pérdida de tiempo y tengan como resultado una disminución de productividad.

Como hacer para realizar una reunión de trabajo efectiva:

- Planificar con anticipación las reuniones que se realizaran mensualmente
- Organizar todo lo relacionado con las comidas o refrigerios.
- Es necesario que exista una agenda del tema, asimismo los puntos claves a tratar durante reunión.

### Costos de comidas o refrigerios

REFRIGERIO	COSTO
1. DESAYUNO	\$2.50

\*Costo total dependerá del número de empleados que asistan a la reunión.

#### c. Comunicación orientada a la tarea.

La comunicación orientada a tarea requiere un involucramiento constante de parte de los jefes de unidad, con el subordinado; para ello es necesario que el jefe de la unidad conozca las tareas específicas que componen el cargo, para poder definir las acciones a seguir, y criterios para evaluar esas tareas.

La comunicación orientada a la tarea aporta beneficios:

1. Permite el dialogo constante entre jefe y subordinado.
2. Fortalece las relaciones interpersonales.
3. Fortalece la orientación de actividades específicas.
4. Facilita la corrección de posibles desviaciones.
5. Permite al empleado opinar su percepción respecto a si mismo en su actividad laboral.
6. Permite opinar a los empleados la forma conveniente de mejorar su productividad.
7. Permite acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.



ALCALDIA MUNICIPAL  
CIUDAD DE SOYAPANGO



**FORMATO PARA ORIENTAR ACTIVIDADES ESPECÍFICAS**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:** \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
1.				
2.				
3.				
4.				

**COMENTARIOS:**

---



---



---

## **G. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS**

### **a. Capacitación.**

La capacitación de los empleados es una de las formas de mejorar la atención a los usuarios, evitando errores, mejorando así su desempeño y en ese sentido mantener a la municipalidad en un nivel recomendable. De acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico, se determinó que el personal de la alcaldía debe capacitarse en los siguientes temas: cultura organizacional ya que desconocen la misión y visión institucional; relaciones interpersonales, el trabajo en equipo entre el personal de las mismas y diferentes unidades, liderazgo, comunicación y seguridad e higiene industrial. Por lo que es necesario que los jefes de unidad en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos realicen una detección de necesidades mediante el análisis de las actividades y responsabilidades en los puestos de trabajo y las limitantes que impide el buen desempeño de sus labores.

También es necesario el seguimiento para verificar que se hayan alcanzado los objetivos establecidos en el curso, la elaboración especificada de los objetivos dará como resultado el aprovechamiento de la capacitación por parte de los participantes, a si también el responsable del curso, deberá realizar una evaluación del programa de capacitación y ejecutar los ajustes y mejoras necesarios en futuras capacitaciones.

### Recomendaciones sobre la capacitación:

1. Se debe de evaluar las necesidades específicas de capacitación de cada unidad.
2. Asegurarse que el capacitador tenga la suficiente experiencia y creatividad para transmitir el conocimiento, para el mejor logro de resultados.
3. Para obtener los resultados deseados se debe de capacitar no solamente al momento en que un empleado ingresa a la institución si no que debe de ser constante.

### **b. Planes de capacitación.**

#### **1. PLAN DE CAPACITACIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dirigido al personal operativo de: Unidad de Aseo, Mantenimiento, Espacios públicos, y Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM.

Objetivo: Proporcionar a los empleados los conocimientos en cultura organizacional, con el fin que conozcan la importancia de practicar valores y principios que les permita identificarse con la institución.

Meta: Capacitar al 100%, al personal de las unidades de Aseo, Mantenimiento, Espacios públicos, y Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador.

### Metodología:

- Exposición de temas en cultura organizacional.
- Participación de los asistentes en el desarrollo de temas.
- Resolución de casos prácticos.

### Temas a impartir:

- Conceptos.
- Importancia de la cultura organizacional.
- Características de la cultura organizacional.
  1. Autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización.
  2. Estructura de las normas y reglas de una organización.
  3. Apoyo de los miembros con la organización.
  4. Identidad de los miembros con la organización.
  5. Desempeño- premio.
  6. Tolerancia del conflicto en las relaciones de compañeros.
  7. Tolerancia del riesgo.

## **2. PLAN DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO**

Dirigido a las jefaturas de las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango.

Objetivo: Fomentar el liderazgo y su importancia en el desarrollo de los objetivos institucionales y personales.

Meta: Capacitar al 100%, al personal de las jefaturas de las unidades de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador.

Metodología:

- Exposición de temas de liderazgo.
- Participación de los asistentes en el desarrollo de temas.
- Resolución de casos prácticos.

Temas a impartir:

- Conceptos de liderazgo.
- Importancia del liderazgo.
- Características del líder.
- Liderazgo en cualquier puesto de trabajo.
- Relación del líder con los empleados.
- Funciones del líder.

### **3. PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN**

Dirigido al Personal Administrativo.

Objetivo: Dar a conocer la importancia de una comunicación efectiva, con el propósito de contribuir al logro de un buen desempeño.

Meta: Capacitar al 100%, al personal administrativo, de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San salvador.

Metodología:

- Exposición de temas de comunicación.
- Participación de los asistentes en el desarrollo de temas.
- Resolución de casos prácticos.

Temas a impartir:

- Conceptos.
- Importancia de la comunicación.
- Proceso de la comunicación.
- Clasificación de la comunicación.
- Barreras de la comunicación.
- Comunicación interna.

#### **4. PLAN DE CAPACITACIÓN EN MOTIVACIÓN LABORAL**

Dirigido al personal según la sub-muestra que se obtuvo para la investigación, de cada unidad para que todos tengan la oportunidad de participar.

Objetivo: Desarrollar conocimientos sobre motivación laboral en los empleados de la municipalidad con la finalidad de que lleven a cabo sus actividades con entusiasmo y dinamismo.

Meta: Capacitar al 100%, de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San salvador.

Metodología:

- Exposición de temas de motivación.
- Participación de los asistentes en el desarrollo de temas.
- Resolución de casos prácticos.

Temas a impartir:

- Conceptos de motivación.
- Importancia de la motivación.
- Motivación y motivadores.
- Clases de reconocimiento.
- Teorías motivacionales.

## **5. PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

Dirigido al personal operativo: Unidad de Aseo, Espacios públicos, Mantenimiento y Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM.

Objetivo: Orientar a los empleados de la alcaldía sobre la seguridad e higiene industrial para prevenir accidentes de trabajo.

Meta: Capacitar al 100%, al personal de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador.

Metodología:

- Exposición de temas de seguridad e higiene industrial.
- Participación de los asistentes en el desarrollo de temas.
- Resolución de casos prácticos.

Temas a impartir:

- Conceptos.
- Objetivos.
- Importancia de la seguridad e higiene industrial.
- Seguridad en el trabajo:
  1. Prevención de accidentes
  2. Prevención de robos.
  3. Prevención de incendios.

- Higiene en el lugar:
  1. Servicios médicos.
  2. Primeros auxilios.
  3. Higiene y salud.

Costo de Capacitación en Seguridad e Higiene Industrial.

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
. Capacitación en Seguridad e Higiene Industrial Dirigido al personal operativo: Unidad de Aseo, Espacios públicos, Mantenimiento y Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM.	Facilitador	\$600.00
	Materiales	\$359.39
	Refrigerios	\$1,082.50
	<b>TOTAL</b>	<b>\$2,041.89</b>

<b>c. CUADRO DE COSTOS DE CAPACITACIONES</b>			
DESCRIPCIÓN	TIEMPO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Facilitador			
-Cultura organizacional (3 Sábados de 8:00-12md).	12 Horas	\$ 50.00	\$ 600.00
-Liderazgo (2 Sábados de 8:00-12md).	8 Horas	\$ 50.00	\$ 400.00
-Comunicación (2 Sábados de 8:00-12md).	8 Horas	\$ 50.00	\$ 400.00
-Seguridad e Higiene Industrial (3 Sábados de 8:00-12md).	12 Horas	\$ 50.00	\$ 600.00
-Motivación Laboral (2 Sábados de 8:00-12md).	8 Horas	\$50.00	\$400.00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$2,400.00</b>
Materiales			
-Fólder.	1,012 Empleados	\$ 0.12	\$121.44
-Bolígrafos.	1,012 Empleados	\$ 0.11	\$111.32
-Material impreso (Fotocopias)	1,012 Empleados	\$0.60	\$607.2
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$839.96</b>
-Refrigerios			
Plan de Capacitación en Cultura Organizacional.	433 Empleados	\$2.50	\$1082.5
Plan de Capacitación en Liderazgo.	31 Jefes de Unidad	\$2.50	\$77.50
Plan de Capacitación en Comunicación.	31 Jefes de Unidad	\$2.50	\$77.50
Plan de Capacitación en Seguridad e Higiene Industrial.	433 Empleados	\$2.50	\$1082.50
Plan de Motivación Laboral.	84 Empleados	\$2.50	\$210.00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$2,530</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$5,769.96</b>

#### **d. Guía para emplear el Formato de Capacitación**

La siguiente guía ayudara a la Unidad de Recursos Humanos a gestionar con mayor eficiencia cualquier programa de capacitación para el personal de la institución.

Descripción del contenido del Formato de Capacitaciones

Objetivo:

Colocar el objetivo de la capacitación a realizar, ya que estará orientado al desarrollo de las capacidades y conocimientos del personal de las diferentes unidades que integran la alcaldía.

Contenido:

Estará integrado por todos los temas o módulos que se desarrollaran durante la capacitación que se impartirá a los empleados de la alcaldía.

Metodología a implementar:

Serán los capacitadores los responsables de determinar y de informar a la Unidad de Recursos Humanos la metodología a utilizar, por ejemplo: exposiciones orales con diapositivas, entrega de material didáctico, trabajo en equipo, resolución de ejercicios, preguntas y respuestas.

**Resultados a esperar:**

Establecer lo que se espera lograr al finalizar el programa de capacitación con la finalidad de comprobar si se han alcanzado los objetivos fijados en cada programa de capacitación.

**Comentarios:**

Incluir información como por ejemplo: ¿Qué opinaron los participantes del programa y de los capacitadores?, ¿Cuáles fueron los conocimientos adquiridos?, ¿Qué dificultades se dieron durante el desarrollo de la capacitación?

Por lo tanto, se recomienda a la unidad de recursos humanos hacer uso del siguiente formato de registro de capacitaciones:



ALCALDIA MUNICIPAL  
CIUDAD DE SOYAPANGO



### FORMATO DE REGISTRO DE CAPACITACIONES

**NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_

**UNIDAD:** \_\_\_\_\_

**DURACIÓN:** \_\_\_\_\_ **DE:** \_\_\_\_\_ **HASTA** \_\_\_\_\_

<b>1.</b>	<b>OBJETIVO:</b>
-----------	------------------

<b>2.</b>	<b>CONTENIDO:</b>
-----------	-------------------

<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR:</b>
-----------	-----------------------------------

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS A ESPERAR:</b>
-----------	------------------------------

<b>5.</b>	<b>COMENTARIOS:</b>
-----------	---------------------



ALCALDIA MUNICIPAL  
CIUDAD DE SOYAPANGO



**FORMATO DE GASTOS EN CAPACITACIONES**

**NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FINANCIAMIENTO:** \_\_\_\_\_ **OTROS:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_ **DE:** \_\_\_\_\_ **HASTA:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_

DETALLE	COSTO ESTIMADO	COSTO REAL
Alimentación		
Refrigerios		
Transporte para participantes		
Costo del tiempo total por asistentes		
Uso de equipo ( alquiler)		
Materiales		
Fotocopias		
Agua		
Otros		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		

Autorizado

Por: \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**Encargado de la Capacitación**

Autorizado

Por: \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**Encargado del Depto. De Finanzas**



ALCALDIA MUNICIPAL  
CIUDAD DE SOYAPANGO



**CUADRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN**

**NOMBRE DEL LA CAPACITACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_ **DE:** \_\_\_\_\_ **HASTA:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE DE UNIDAD:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_

	PARTICIPANTES	UNIDAD	FECHAS			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

### **e. Sistema de recompensas**

Todo empleado debe de recibir un pago por los servicios prestados a la institución y estos deben de estar relacionados con las contribuciones que se le exigen.

- Salarios.
- Premios.
- Beneficios sociales.
- Oportunidad de progreso.
- Estabilidad en el cargo.
- Elogios.
- Ascensos.
- Compensación económica.

### **f. Evaluación de puestos**

Permite determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la institución, a fin de lograr una correcta organización y remuneración del personal, ya que según el diagnóstico existe inconformidad en la asignación de los salarios, por lo cual se propone una evaluación de puestos que permita hacer un ajuste salarial, para que el personal se sienta satisfecho.

Se recomienda a la unidad de recursos humanos evaluar los cargos utilizando el método de evaluación por puntos; porque es el método que ha logrado mayor aceptación, debido a su carácter técnico y la sencillez de su aplicación.

### **g. Esfuerzo individual y organizacional**

El esfuerzo individual y organizacional es un proceso recíproco en la que el empleado se siente comprometido a cumplir con sus obligaciones y aporta valor agregado a su trabajo con base a ciertas expectativas; por lo tanto se vuelve un reto para la institución el tratar de dar cumplimiento a esas expectativas haciéndolo a través de la remuneración correspondiente, seguridad y estatus. Para que esto se logre cumplir es necesario que cada parte proporcione su mejor esfuerzo en la espera de los logros deseados.

## **H. CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES ADECUADAS**

### **a. Mobiliario y equipo**

Se debe seleccionar un mobiliario y equipo de acuerdo al espacio y a las necesidades de cada puesto de trabajo:

1. Supresión del cajón central en las mesas de trabajo, ya que su ubicación impide utilizarlo normalmente; el empleado no está cómodo porque le estorba para colocar las extremidades inferiores.
2. Manejo de conjuntos modulares formados por elementos que adoptan posiciones múltiples y que resultan especialmente útiles en determinados procesos y clases de trabajo.

3. Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada empleado, (Superficie, equipo, volumen de documentación).
4. Utilización de separadores móviles adheridos a las mesas de trabajo con el fin de aislar al personal, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
5. Los asientos deben de ser giratorios, de altura regulable y respaldo basculante, para facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
6. el mobiliario y equipo de uso común o general debe de ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización. Para tal efecto, las adquisiciones deben de centralizarse en un servicio que determine las necesidades y seleccione los diferentes modelos y tipos de mobiliario.

#### **b. Iluminación**

La iluminación es un aspecto importante en todo sitio de trabajo ya que estimula el estado de ánimo y la productividad de los empleados, motivo por el cual no se trata solamente de que exista luz en abundancia ya que el exceso y la falta de ella puede ser perjudicial, porque ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso y causa deficiencia en la calidad del trabajo. Por lo tanto es necesaria la luz en el punto focal de trabajo. La iluminación correcta es la que permite distinguir

las formas, colores, todo lo relacionado con las actividades y lo más importante que se haga sin fatiga.

Iluminación adecuada en oficinas:

1. De preferencia se aconseja una luz difusa a la iluminación directa, ya que se debe de evitar contrastes entre zonas de sombra y las iluminadas con intensidad.
2. Para oficinas el alumbrado general debe de ser: Fluorescentes y el alumbrado localizado la iluminación deben de ser: incandescentes y halógenas de baja tensión.
3. Para lograr una iluminación difusa con luz natural, ésta debe de llegar de ser posible por el lado izquierdo de los puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de tareas que requieran el empleo de la mano derecha (escritura manual, contabilidad).
4. Reducir el brillo de las pantallas del equipo de cómputo.
5. Proporcionar la luz adecuada para las diferentes tareas o actividades.
6. Colocar protectores de pantalla a los monitores de las computadoras.

**Costo de Lámparas:**

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
Luminaria electrónica fluorescente de techo.  Modelo LTL 3280, 2'x4', 3'x28.	\$80.00  
<b>TOTAL</b>	<b>\$80.00</b>

**c. Ruido**

El ruido es un distractor que perjudica la productividad del empleado y además causa estrés laboral, por lo tanto se debe tratar de corregir las fuentes que lo originan. Tal es el caso del ruido ocasionado en la unidad de cuentas corrientes, para atender al público que realiza varios trámites, al cual se le llama en voz alta repetidas veces lo que incomoda a empleados de las unidades cercanas como: registro tributario, tesorería catastro, secretaría. De esta manera se considera necesario que la unidad de cuentas corrientes emplee otra forma de llamar al público y así disminuir el ruido que se ocasiona, en este sentido se considera necesario:

Emplear acciones correctoras en las fuentes de ruido:

- Especificar los trámites que los usuarios debe realizar en cada ventanilla de la unidad de cuentas corrientes.
- Se debe colocar sillas de espera según la unidad en la cual se está realizando el trámite para que el usuario este más pendiente.
- El encargado de atención al público debe conocer los trámites que se realizan en cada ventanilla para asignar las fichas y estas deben tener el número de ventanilla y su respectivo correlativo a cada usuario.
- Al finalizar el trámite el empleado de la ventanilla deberá solicitar al usuario la ficha numerada que fue entregada en atención al público.



#### d. Ventilación

La falta de ventilación ocasiona que el personal que labora en las oficinas se sientan desmotivados al desarrollar sus actividades, por lo que es conveniente que en las unidades que no se les ha instalado un sistema de aire acondicionado, y si la infraestructura lo permite se deben hacer ventanas que permitan el ingreso del aire.

Para esto se considera necesario:

- Abrir ventanas periódicamente para que circule el aire y se renueve.
- Verificar el buen estado y funcionamiento del sistema de aire acondicionado.
- Hacer buen uso de las puertas para evitar escape del aire acondicionado.
- Dar un mantenimiento constante al sistema de aire acondicionado.
- Reemplazar aquellos sistemas de aire acondicionado que estén dañados.

Costo de aire acondicionado:

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
Equipo de aire acondicionado tipo Mini Split de 36,000 BTU. Filtro Emerson ADK-163 a soldar.	\$830.00 
<b>TOTAL</b>	<b>\$830.00</b>

#### **e. Distribución del espacio.**

Como respuesta a las sugerencias del personal de la alcaldía, es necesario contar con una distribución del espacio, en la que los empleados se sientan cómodos, y se pueda brindar un mejor servicio al usuario, haciendo un buen uso de los recursos. Se recomienda realizar una distribución que permita llevar a cabo ajustes y readaptaciones con un costo mínimo.

Para que exista una mejor distribución del espacio físico se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Ubicar al personal de las oficinas en locales de trabajo, con divisiones interiores, una buena iluminación, ventilación, comunicación.
2. Evitar que en las unidades donde labora personal de oficina tenga un número excesivo de empleados, para evitar desorden, ruido, y distracción que afectan el bienestar y la eficiencia.
3. Utilizar separaciones móviles e intercambiables (módulos), que ocupen una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio. Tal es el caso de la unidad de cuentas corrientes, debido a la cantidad de actividades que realizan y cuenta con un número excesivo de empleados y espacio reducido.

Distribución modular para cuatro puestos.



COSTO: \$31,958.00

Configuración estación de trabajo para 4 personas incluye:

- 2- Porta teléfono
- 2- Papeleras
- 4 -Bote de basura aluminio
- 4- Esquinero conector maple/aluminio
- 4- Mini mampara principal maple
- 4 -Archivero móvil maple/aluminio
- 4 -Estaciones de trabajo.

### Distribución modular ejecutiva



COSTO: \$5,000.00

Modulo L, estructura metálica en color gris aluminio incluye:

1-Porta CPU y porta teclado deslizable.

2- Archiveros.

1- Sillón ejecutivo.

1- Lámpara de escritorio.

1-Librera.

4. El trabajo tiene que fluir siempre hacia delante, formando en lo posible una línea recta, por lo que ha de evitarse las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.

#### Estaciones de trabajo individual



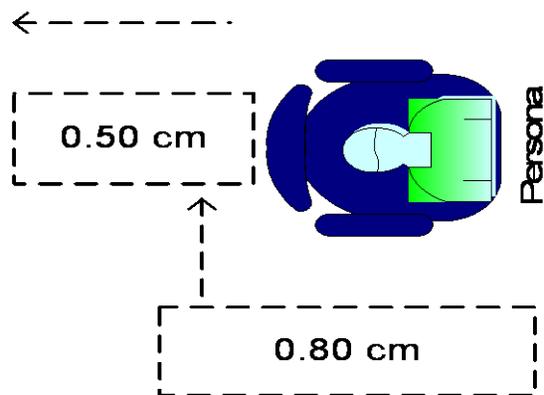
COSTO: \$18,975.00

Estaciones de trabajo individual consta de:

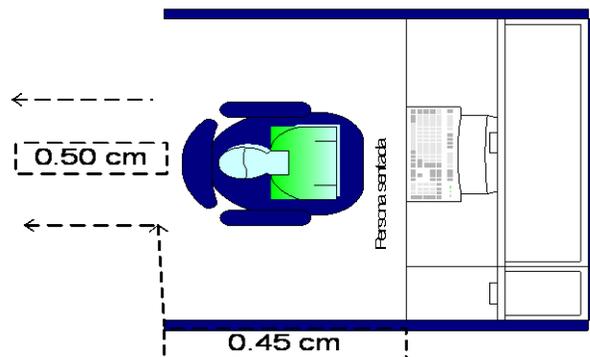
- 3- Porta CPU aluminio.
- 3- Bote de basura aluminio.
- 3- Escritorio maple.
- 3- Sillas ergonómicas.

5. La colocación del escritorio, con o sin equipo de computo, o máquina de escribir, contometro, silla, debe de hacerse tomando en cuenta el movimiento de la persona, y si esta permanece de pie, facilitando el desarrollo de las actividades.

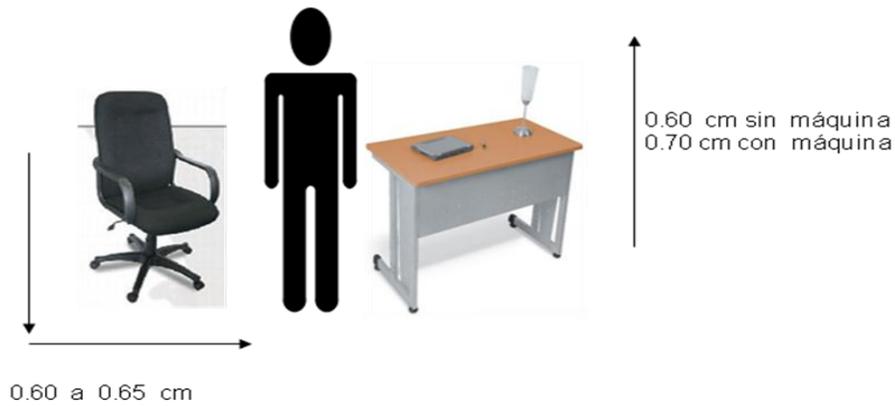
#### EMPLEADO SENTADO EN UNA SILLA SIN ESCRITORIO



#### EMPLEADO SENTADO EN UNA SILLA CON ESCRITORIO



## EMPLEADO DE PIE CON MESA DE TRABAJO



6. Las unidades en la que se realicen actividades similares y que tengan relación entre sí, deben de ubicarse próximas o adyacentes, para evitar que los empleados tengan que desplazarse a largas distancias.
7. Las unidades deben de contar con archiveros en el área de trabajo los cuales deben de tener una altura similar para mejorar el aspecto en general.



8. A las unidades a las que ingresan usuarios a realizar diferentes trámites que deben de ubicarse cerca de las entradas y zonas de recepción, deben de ser de fácil acceso para evitar que los empleados se distraigan.
9. Las unidades en las que personal realiza trabajo que requiere máxima concentración se debe de ubicar dentro de divisiones parciales o completas, para el caso la Unidad de Contabilidad.
10. Es necesario proporcionar a los empleados y a los visitantes servicios adecuados de:
  - Sanitarios bien ubicados y en buen estado para evitar que se generen malos olores.
  - Crear espacios de espera para los usuarios mientras realizan sus trámites.
11. Los pasillos deben ser amplios y permitir el libre tránsito para evitar algún tipo de accidente.

Costo de módulos a utilizar, que ocupen una superficie mínima y permitan tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Distribución modular para cuatro puestos.	\$31,958.00
Distribución modular ejecutiva.	\$5,000.00
Estaciones de trabajo individual	\$18,975.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$55,933.00</b>

## **I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.**

### **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

El siguiente plan contiene los lineamientos necesarios para la implementación de la propuesta de un clima organizacional adecuado para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador, el cual contiene las diferentes actividades a realizar, objetivos, políticas, recursos humanos, materiales y financieros, y el cronograma de actividades a realizar.

#### **1. Objetivos:**

- Brindar a la Unidad de Recursos Humanos, una guía que le permita poner en práctica la propuesta de un clima organizacional adecuado.
- Proporcionar un presupuesto tentativo de los gastos a realizar para la implementación de la propuesta.
- Orientar a la unidad de Recursos Humanos, de las actividades, recursos y tiempo de aplicación de la propuesta.

## **2. Políticas:**

- La Unidad de Recursos Humanos gestionará la implementación del plan de la propuesta de clima organizacional ante la máxima autoridad ( Alcalde y el Concejo Municipal).
- El plan de implementación deberá ser flexible según las contingencias que ocurran durante el desarrollo de las actividades.
- La Unidad de Recursos Humanos deberá de tomar en cuenta el plan de implementación propuesto con el propósito de facilitar su ejecución.

## **3. Actividades a realizar:**

- Presentación del documento propuesto y su respectivo plan de implementación, se entregarán a la Unidad de Recursos Humanos, la cual se encargará de darlo a conocer a las unidades involucradas y a su vez darán la autorización para su ejecución.
- Informar a las jefaturas de las diferentes unidades el plan de implementación de la propuesta, con el fin de dar a conocer las diferentes actividades.
- Ejecución de la propuesta, una vez aprobada por las máximas autoridades de la alcaldía, las actividades necesarias que contribuyan a que tenga éxito dicha propuesta.

#### **4. Recursos:**

Para la realización de la propuesta para un clima organizacional adecuado, se debe contar con recursos humanos, materiales y financieros.

- **Humanos:**

Comprende a la Unidad de Recursos Humanos, quien en coordinación con las jefaturas de las diferentes unidades y personal especializado en aspectos específicos conforme a la propuesta.

- **Materiales:**

Comprende todos aquellos elementos materiales que se necesitarán para la puesta en marcha de la propuesta: Sala de Reuniones, pizarra acrílica, mesas, sillas, equipo audiovisual, material didáctico y papelería entre otros.

- **Financieros:**

El monto de inversión de la propuesta de un clima organizacional adecuado para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía; será financiado con fondos propios presupuestados de la institución y se deben estimar de acuerdo a las actividades a realizar, las cuales estarán orientadas a capacitaciones, reconocimientos y estudio de distribución del espacio físico.

**5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPTO. DE SAN SALVADOR.**

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO								RESPONSABLE
		MES 1				MES 2				
		SEMANAS								
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL									JEFE DE RECURSOS HUMANOS
2	APROBACIÓN DE LA PROPUESTA POR LA MÁXIMA AUTORIDAD.									ALCALDE Y CONCEJO MUNICIPAL
3	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL A LAS DIFERENTES JEFATURAS DE LA ALCALDIA.									JEFE DE RECURSOS HUMANOS
4	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.									JEFE DE RECURSOS HUMANOS EN COORDINACION CON JEFES DE UNIDAD

**6. CONSOLIDADO DE COSTOS TOTALES DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.**

DESCRIPCIÓN	COSTOS
CAPACITACIONES	\$5,769.96
MÓDULOS QUE OCUPAN UNA SUPERFICIE MINIMA	\$55,933.00
ILUMINACIÓN	\$80.00
VENTILACIÓN	\$830.00
IMPREVISTOS	\$6,261.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$68,874.26</b>

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- BAGUER ALCALÁ, ÁNGEL “UN TIMÓN EN LA TORMENTA” 1ª EDICIÓN, PÁGINA 143 EDITORIAL DÍAZ DE SANTOS. ESPAÑA 2001.
- CASTRO GUZMÁN MANFREDO RIFFTOFEN “ÉTICA Y ADMINISTRACIÓN” 2ª EDICIÓN, PÁGINA N° 35 HASTA N° 37, EDITORIAL E IMPRENTA UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A. JULIO DE 2000.
- CHIAVENATO IDALBERTO, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” 5ª EDICIÓN, PÁGINA N° 86, EDITORIAL MC GRAW HILL. COLOMBIA 2001.
- DRESSLER GARY, “ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ENFOQUE SITUACIONAL”. 1ª EDICIÓN, PÁGINA N° 181, EDITORIAL MC GRAW HILL MÉXICO 1979.
- FRANKLIN F. ENRIQUE BENJAMÍN, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” 2ª EDICIÓN, PÁGINA N° 124 HASTA 138, EDITORIAL MC GRAW HILL MÉXICO 2004.

- GUERRERO FERNANDO, “FUNDAMENTOS DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”, 1ª EDICIÓN, IMPRENTA OFF SET RICALDONE. SAN SALVADOR 2009.
- STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, “ADMINISTRACIÓN”, QUINTA EDICIÓN, EDITORIAL PRENTICE HALL, IMPRESO EN MÉXICO, 1996.

### **TESIS**

- DELGADO AMAYA, THELMA OFELIA. “PROPUESTA DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS”. UES 2004.
- HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, MARTA ALICIA. “DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”. UES 1998.
- ORTIZ, ANA YANCI, “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA NORMALIZAR LOS TRÁMITES DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (OPAMSS), ORIENTADO AL TRÁMITE DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN”. UES 2006.

## **LEYES**

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL EL SALVADOR:**

Constitución de la República de El Salvador. Decreto N° 38 del Poder Constituyente del 15 de Diciembre de 1983. Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de Diciembre de 1983.

- **LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP):**

Decreto Legislativo N° 868, Fecha 5 de Abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, Fecha 15 de Mayo de 2000.

- **LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA:**

Decreto Legislativo N° 9, Fecha 9 de Junio de 1944, Diario Oficial N° 150, Tomo 137, Fecha 05 de Julio de 1944.

- **LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO (AFI):**

Decreto Legislativo N° 516, Fecha 23 de Noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, Tomo 330, Fecha 11 de Enero de 1996.

- LEY DE LA REPOSICIÓN DE LIBROS Y PARTIDAS DE REGISTRO CIVIL:  
Decreto Legislativo N° 204, Fecha 12 de Marzo de 1992, Diario Oficial N° 57,  
Tomo 314, Fecha 24 Marzo de 1992.

### **SITIOS DE WEB**

- [www.csj.gob.sv](http://www.csj.gob.sv)
- <http://dgplades.salud.gob.mx>
- [www.google.com](http://www.google.com)
- <http://gestiopolis.com/recursos2/documentos>
- <http://www.soyapango.gob.sv>
- <http://www.wikilearning.com/>
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- <http://www.arearh.com/rrhh/climalaboral.htm>
- <http://www.mailxmail.com/>
- <http://www.monografias.com/>
- <http://www.cepvi.com/articulos/liderazgo.shtml>
- <http://inteligenciafinanciera.blogspot.com/2009/02/11>
- <http://www.sht.com.ar/>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/personal/consejos>
- <http://.aiteco.com/quequip.htm>
- <http://www.genv.net/es-us/node/967>
- <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>

- <http://www.eumend.net/libros/2007a/231/35.htm>
- <http://www.slideshare.net/alvaromello/dataclima-visio-do-clima-organizacional-nas-empresas-presentation>

ANEXOS

## ANEXO No. 1

Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador.



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



Cuestionario para ser contestado por los empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Soyapango, Departamento de San Salvador.

El objetivo es recolectar información que nos servirá para realizar una “Propuesta de clima organizacional adecuado, para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de esta Institución. La información proporcionada será de estricta confidencialidad y utilizada para fines de estudio motivo por el cual se le solicita y agradece su valiosa colaboración.

“El Cuestionario es anónimo”.

Indicaciones: Por favor marque con una “X” la opción que usted elija de acuerdo a su percepción, se le recomienda que sea lo más imparcial posible.

### I. DATOS GENERALES:

Género: M  F

Edad:

18 a 21  27 a 30

21 a 24  30 o más

24 a 27

Educación:

Educación Básica  Universitario

Bachillerato  Otros

Técnico

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

## II. DATOS DE CONTENIDO:

### Cultura Organizacional

1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

Si  No

2. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la alcaldía?

Si  No

3. ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?

Si  No

### Condiciones físico-ambientales

#### Infraestructura

4. ¿Cómo califica su espacio físico de trabajo?

Adecuado  Inadecuado  Otros

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Indique cual de las siguientes alternativas afectan más el desempeño de sus tareas en el lugar de trabajo.

Espacios reducidos en las unidades

Escaleras en mal estado

Pasillos llenos

Baños en mala ubicación

Otros

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Concentración**

6. ¿Mencione algunos de los factores que lo distraen al realizar sus actividades?

Limpieza   
Malos olores   
Iluminación   
Otros

Ventilación   
Ruido   
Humo

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Ventilación**

7. ¿Cree usted que la ventilación en su área de trabajo es apropiada para desarrollar sus tareas?

Si

No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Iluminación**

8. ¿Cree usted que la iluminación en su área de trabajo es la apropiada para desarrollar sus tareas?

Apropiada   
Otros

Inapropiada

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Ergonomía**

9. ¿Existe comodidad en su puesto de trabajo que le permita desarrollar satisfactoriamente sus actividades?

Comodidad parcial

Comodidad total

Incomodo

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Mobiliario y Equipo**

10. ¿Considera que su lugar de trabajo está diseñado acorde a sus necesidades laborales?

Totalmente  Parcialmente  No está bien diseñado

Comente: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuenta con el mobiliario, equipo y herramientas adecuadas para realizar su trabajo?

Si  No

### **Comunicación**

12. ¿Tiene usted la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?

Si  No  Algunas veces

13. ¿Existe confianza entre usted y su jefe inmediato para comunicarle alguna dificultad en su puesto de trabajo?

Si  No

Comente: \_\_\_\_\_

### **Motivación**

14. ¿Seleccione una alternativa que más lo motiva a realizar su trabajo?

Sueldos  Prestaciones adicionales a las de la ley  Bonificaciones

Seguro de vida  Transporte  Recreación Familiar  Música ambiental

Otros  Becas para sus hijos  Uniformes  Buen trato  Estabilidad laboral

### **Rendimiento**

15. ¿Cómo considera su rendimiento en relación a la cantidad de recursos que la institución le asigna?

Muy Bueno  Bueno  Regular

Deficiente



### **Expectativas**

21. ¿Cree usted que existe equidad salarial de acuerdo al cargo que desempeña?

Si

No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. ¿El trabajo que realiza cumple con sus expectativas personales?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Relaciones interpersonales**

23. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Excelentes

Muy Buenas

Buenas

Deficientes

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo se ven afectadas por algún tipo de desacuerdo?

A veces

Algunas veces

Nunca

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Liderazgo**

25. Indique a quien considera usted como líder en la alcaldía:

Gerente de Unidad

Concejal

Jefe de Unidad

Alcalde

Compañero de Trabajo

Otro: \_\_\_\_\_

26. ¿Necesita usted que su jefe inmediato le autorice para tomar una decisión por más sencilla que pudiera parecer?

Si

No

Algunas veces

27. ¿Podría aportar sugerencias sobre el clima organizacional y/o laboral en esta alcaldía?

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO No. 2

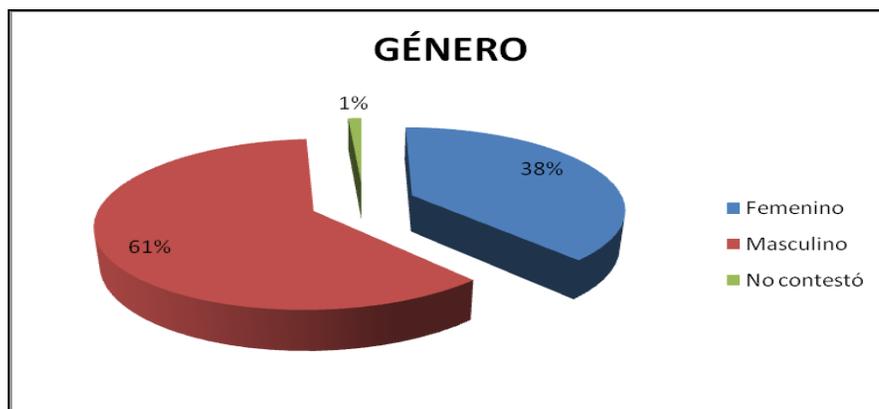
TABULACIONES DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

### I. DATOS GENERALES:

Pregunta No. 1. ¿Género de empleados de la alcaldía?

Objetivo: Conocer el género de los empleados de las unidades que conforman la alcaldía.

CUADRO N <sup>o</sup> . 1		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	32	38%
Masculino	51	61%
No contestó	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



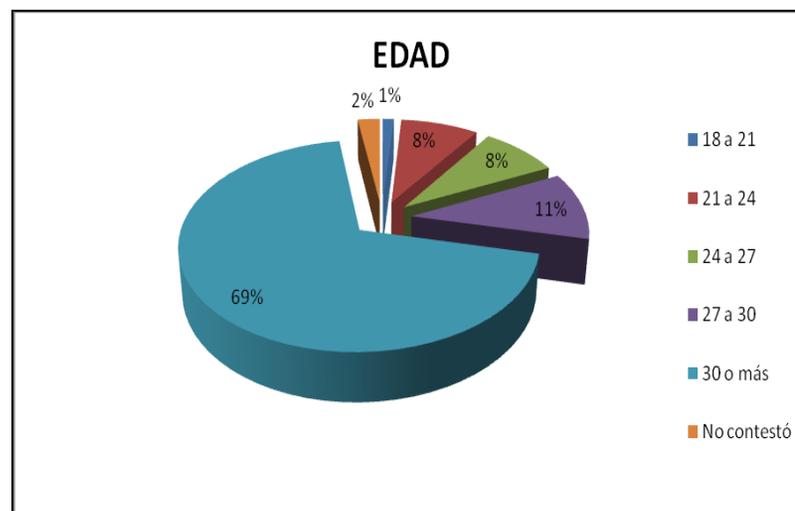
Comentario:

Los encuestados en su mayoría fueron del género masculino, esto se debió a que las unidades CAM, Aseo y Espacios Públicos; por el tipo de actividades de campo que realizan (vigilancia, tala de árboles, recolección de desechos) en su mayoría son hombres, lo que refleja que existe una menor participación del género femenino en las actividades de campo, ya que la mayoría de las mujeres por lo general se dedican a labores administrativas.

Pregunta No. 2 ¿Edad de los empleados de la alcaldía?

Objetivo: Identificar las edades que tiene el personal que labora en la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 2		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
18 a 21	1	1%
21 a 24	7	8%
24 a 27	7	8%
27 a 30	9	11%
30 o más	58	69%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



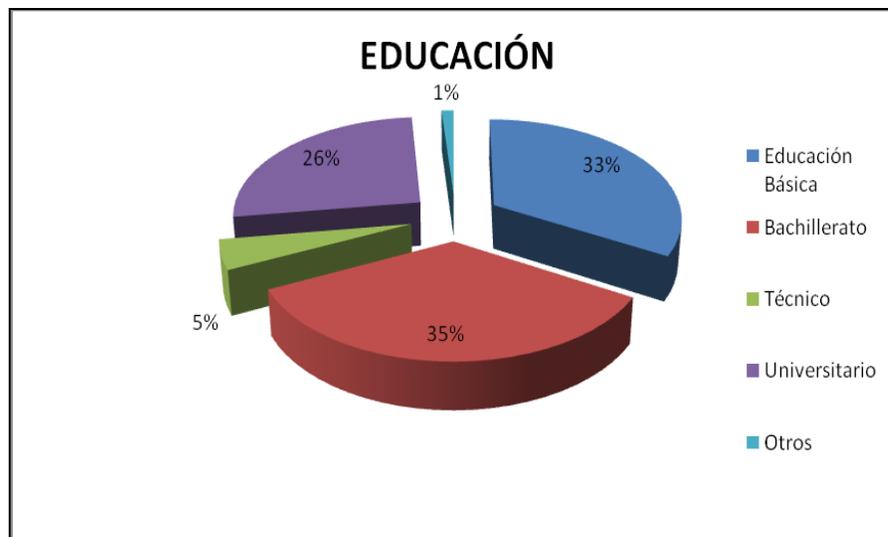
Comentario:

La mayor parte de los empleados de la alcaldía tienen 30 años o más de edad, lo cual refleja que un número considerable de ellos tienen la experiencia y responsabilidad necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo; lo que les ha permitido permanecer durante los tres periodos de la actual administración, y el resto se encuentra en un rango menor de los 30 años lo que significa que se les puede capacitar y preparar para que realicen un mejor trabajo en la institución.

Pregunta No. 3 ¿Cuál es su nivel de educación?

Objetivo: Determinar el nivel de escolaridad de cada empleado de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 3		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Educación Básica	28	33%
Bachillerato	29	35%
Técnico	4	5%
Universitario	22	26%
Otros	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



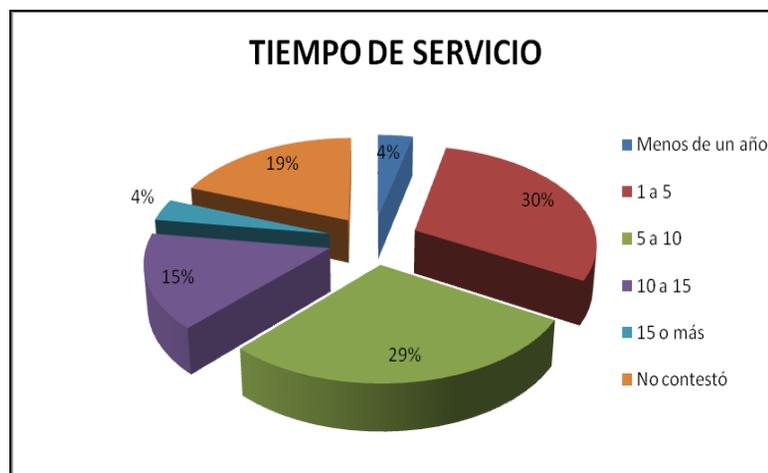
Comentario:

La mayoría de los encuestados se encuentra en un nivel educativo de bachillerato y educación básica, ya que las actividades que se realizan en las unidades con mayor número de empleados (CAM, Aseo y Espacios Públicos) no requieren de estudios superiores, y el resto del personal posee educación técnica, universitaria lo cual permite una mejor gestión administrativa.

Pregunta No. 4 ¿Tiempo de servicio?

Objetivo: Conocer el tiempo de servicio del personal de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 4		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de un año	3	4%
1 a 5	25	30%
5 a 10	24	29%
10 a 15	13	15%
15 o más	3	4%
No contestó	16	19%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

Más de la mitad de los empleados tienen de 1 a 10 años de trabajar en la alcaldía, este tiempo de servicio les ha permitido ser más eficientes en el uso de los recursos y esta forma contribuyen a brindar una mejor atención a los usuarios, por consiguiente aquellos que tienen menor tiempo tienen el desafío de adquirir nuevos conocimientos que les permita mostrar sus habilidades y con ello lograr beneficios personales e institucionales.

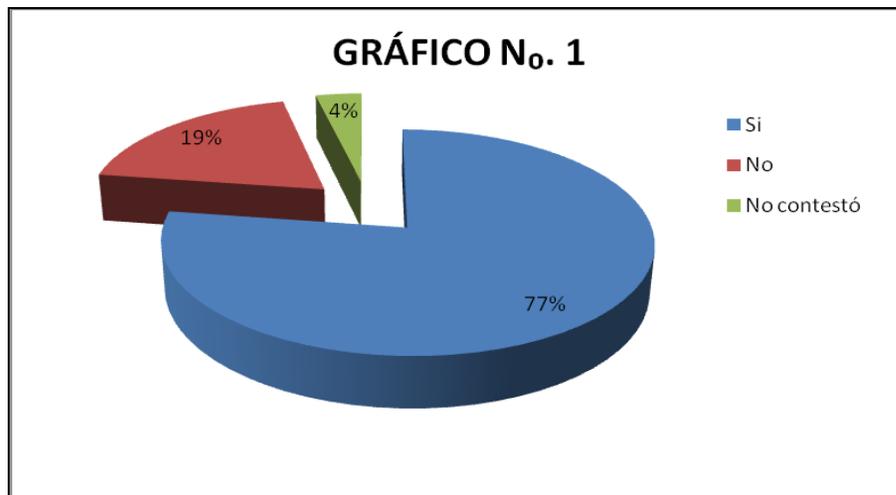
## II. DATOS DE CONTENIDO:

### Indicador: Cultura Organizacional

Pregunta No 1. ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y visión de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 1		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	65	77%
No	16	19%
No contestó	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



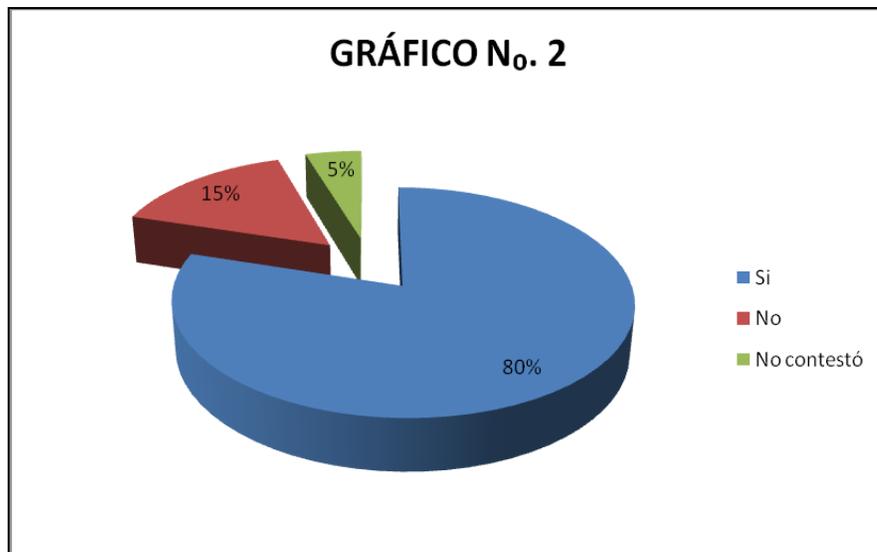
Comentario:

Los empleados afirmaron que si conocen la misión y la visión, por lo tanto el desempeño en sus actividades está dirigido al logro de las mismas, manifestando empeño y entusiasmo en sus labores diarias orientadas al beneficio de la población, y el resto opinó que no las conoce, esto se debe a que cierto número de empleados realizan actividades de campo motivo por el cual es difícil que exista una forma en la que fácilmente la puedan recordar.

Pregunta No 2. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: Conocer si los empleados se identifican con la misión y visión de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 2		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	67	80%
No	13	15%
No contestó	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



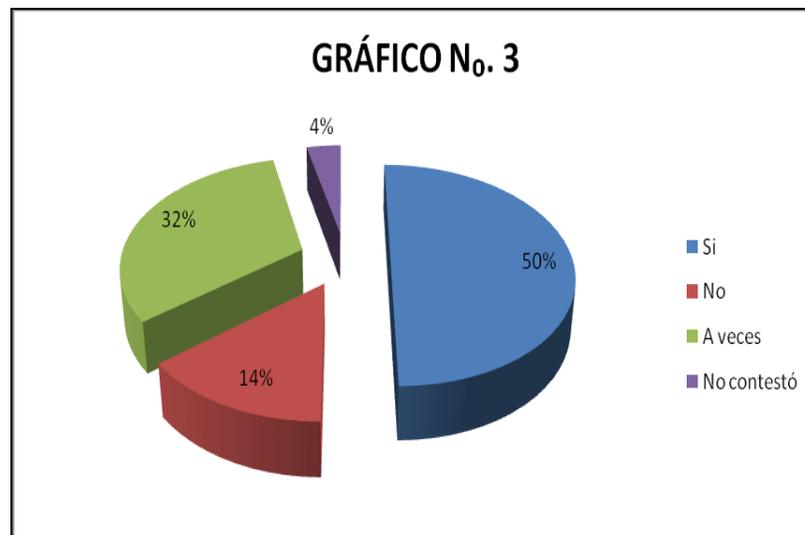
Comentario:

Los empleados opinaron que si se identifican con la misión y visión de la alcaldía, ya que las actividades que realiza están orientadas a la participación ciudadana y al desarrollo local; sin embargo los demás afirmaron que no se identifican ya que desconocen la misión y la visión, por lo tanto es necesario que se promueva para lograr que todo el personal las conozcan y se alcancen los objetivos propuestos.

Pregunta No 3. ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?

Objetivo: Determinar si los empleados practican los valores institucionales.

CUADRO N <sub>o</sub> . 3		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	42	50%
No	12	14%
A veces	27	32%
No contestó	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

Se observa que la mitad de los encuestados ponen en práctica los valores al momento de realizar las actividades laborales y la otra mitad de los empleados no practican los valores, esto se debe a que no existe una forma adecuada de darlos a conocer y además se observó la falta de interés del personal por conocerlos.

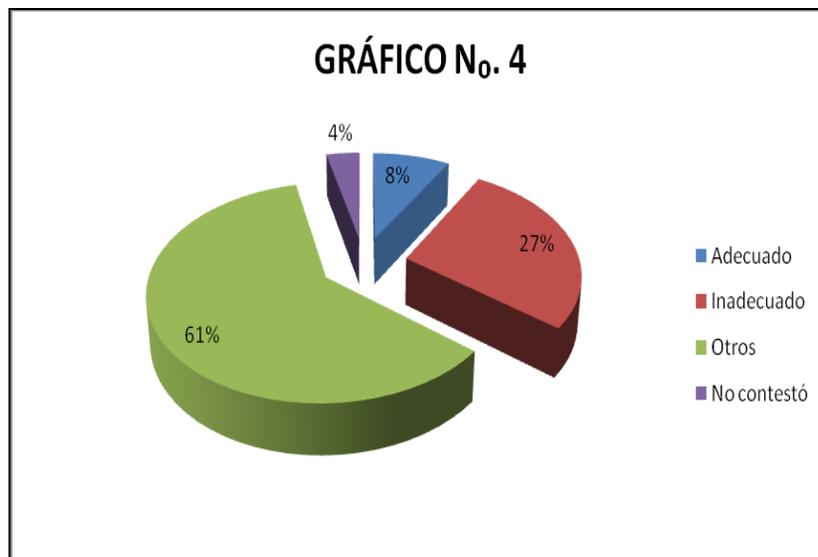
## Condiciones físico-ambientales

### Infraestructura

Pregunta No 4. ¿Cómo califica su espacio físico de trabajo?

Objetivo: Evaluar si las condiciones del espacio físico es adecuado o inadecuado para realizar sus actividades.

CUADRO N <sub>o</sub> . 4		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Adecuado	7	8%
Inadecuado	23	27%
Otros	51	61%
No contestó	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



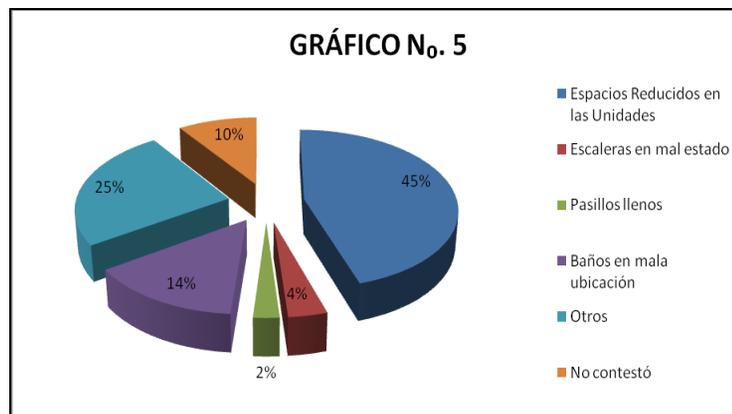
Comentario:

El espacio físico de las unidades de la alcaldía es calificado por los empleados como otros, ya que las labores las realizan fuera de las instalaciones (Aseo, CAM y Espacios Públicos), sin embargo para los empleados administrativos es inadecuado pues el espacio es reducido y a esto se suma la mala ubicación del mobiliario y equipo; lo que dificulta realizar sus actividades, y para algunos empleados el espacio físico es considerado adecuado pues existe una buena distribución del espacio y cuenta con un número menor de empleados.

Pregunta No 5. Indique cual de las siguientes alternativas afectan más el desempeño de sus tareas en el lugar de trabajo.

Objetivo: Identificar las condiciones de las instalaciones de la alcaldía que afectan el desempeño de los empleados para llevar a cabo las actividades laborales.

CUADRO N <sub>o</sub> . 5		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Espacios Reducidos en las Unidades	38	45%
Escaleras en mal estado	3	4%
Pasillos llenos	2	2%
Baños en mala ubicación	12	14%
Otros	21	25%
No contestó	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

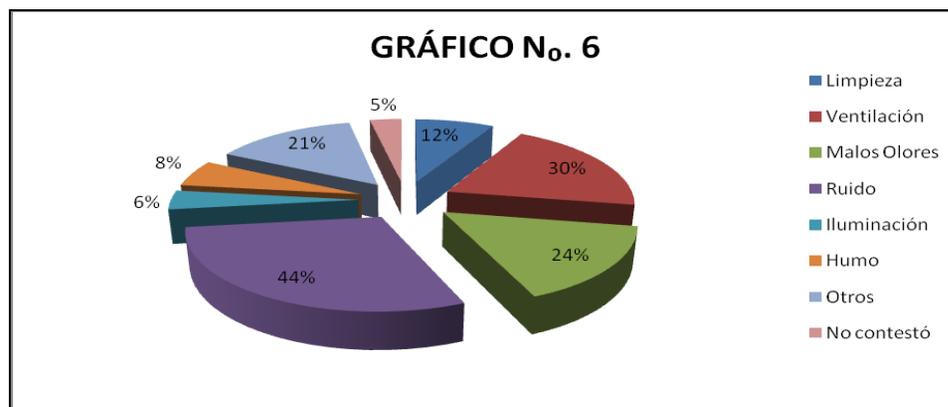
La alternativa que más afecta la ejecución de las tareas son los espacios reducidos, lo que viene a confirmar las respuestas de la pregunta No. 4, pues existen unidades con espacios reducidos y con mayor número de empleados, además el ingreso de los usuarios a las diferentes unidades provoca un ambiente de hacinamiento; también un número significativo respondió que otros, pues realizan actividades de campo y es difícil que estén en un lugar permanente; otra de las alternativas que más preocupa y genera incomodidad es la mala ubicación de los baños ya que por las cercanías de a algunas unidades se perciben malos olores, de igual forma se observó que son muy pocos para el número de empleados.

### Indicador: Concentración

Pregunta No 6. ¿Mencione algunos de los factores que lo distraen al realizar sus actividades?

Objetivo: Evaluar si los empleados se distraen frecuentemente al realizar sus tareas en el lugar de trabajo.

CUADRO N <sub>o</sub> . 6		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Limpieza	10	12%
Ventilación	25	30%
Malos Olores	20	24%
Ruido	37	44%
Iluminación	5	6%
Humo	7	8%
Otros	18	21%
No contestó	4	5%
<b>N= 84</b>		



Comentario:

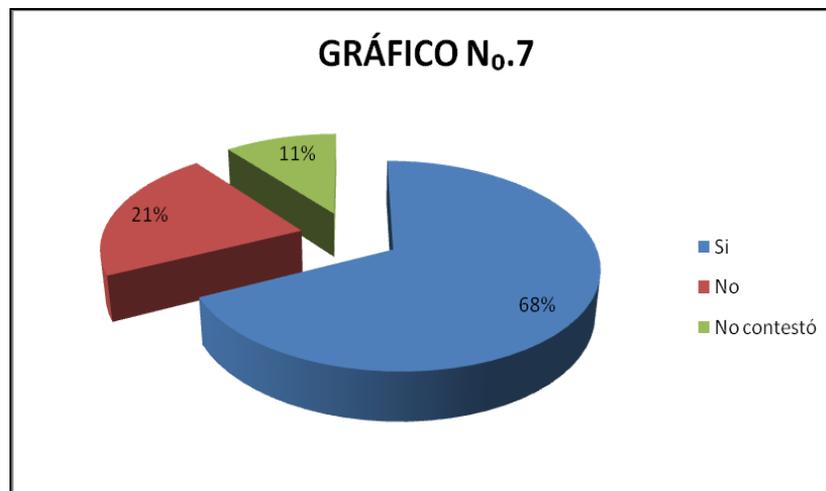
El distractor que más afecta al personal es el ruido originado por la forma de atender al público ya que de acuerdo al tipo de actividades que realizan los empleados de las diferentes unidades se vuelve necesario llamar en voz alta repetidas veces a los usuarios, lo que provoca falta de concentración, otro factor es la ventilación que en algunas unidades es inadecuada por el estado en que se encuentran los aires acondicionados y en algunos casos son insuficientes, en cuanto a los malos olores según la pregunta No. 5 esta relacionada con los baños en mala ubicación y el mal uso de estos; y otros empleados no manifestaron un factor específico debido a que las actividades que realizan son de campo.

### Indicador: Ventilación

Pregunta No 7. ¿Cree usted que la ventilación en su área de trabajo es apropiada para desarrollar sus tareas?

Objetivo: Determinar si el lugar de trabajo cuenta con la ventilación adecuada, que genere condiciones necesarias para el desarrollo de sus labores.

CUADRO N <sub>o</sub> . 7		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	57	68%
No	18	21%
No contestó	9	11%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

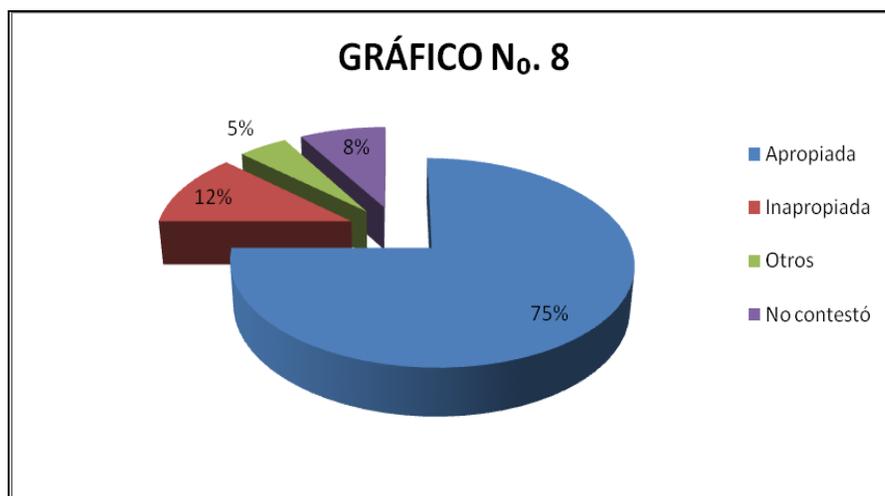
Cierto número de empleados que realizan actividades administrativas considera que la ventilación si es apropiada ya que el aire acondicionado es acorde al área de la unidad y así también algunas unidades como (Aseo, CAM, Espacios Públicos) por el tipo de actividades diarias las cuales son de campo; también existen unidades que no cuentan con equipos de aire acondicionado o en algunos casos se encuentran deteriorados; y además por el tipo de tareas que realizan como atención al público se da un mal manejo de puertas lo que hace que el aire acondicionado se escape.

**Indicador: Iluminación**

Pregunta No 8. ¿Cree usted que la iluminación en su área de trabajo es la apropiada para desarrollar sus tareas?

Objetivo: Evaluar si existe una iluminación apropiada que le permita a los empleados desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo.

CUADRO N <sup>o</sup> . 8		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Apropiada	63	75%
Inapropiada	10	12%
Otros	4	5%
No contestó	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



**Comentario:**

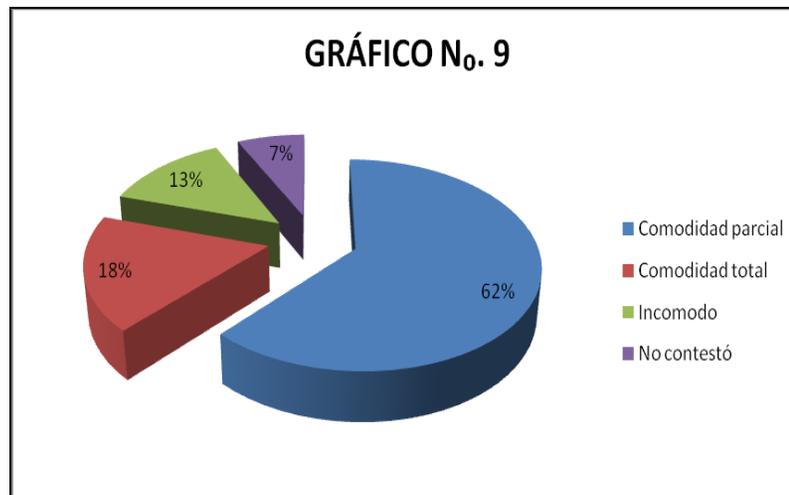
La iluminación es apropiada debido a que la mayoría de los empleados realiza las actividades al aire libre (Aseo, CAM, Espacios Públicos), también hay un buen número de empleados administrativos que está conforme con la iluminación existente; y los que manifestaron que es inapropiada porque hay lámparas en mal estado y no existen ventanas por las que se penetra la luz solar afectando el estado de ánimo del empleado.

### Indicador: Ergonomía

Pregunta No 9. ¿Existe comodidad en su puesto de trabajo que le permita desarrollar satisfactoriamente sus actividades?

Objetivo: Determinar si el lugar de trabajo de cada empleado se encuentra bien diseñado con un ambiente cómodo para realizar sus tareas.

CUADRO N <sub>o</sub> . 9		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Comodidad parcial	52	62%
Comodidad total	15	18%
Incomodo	11	13%
No contestó	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

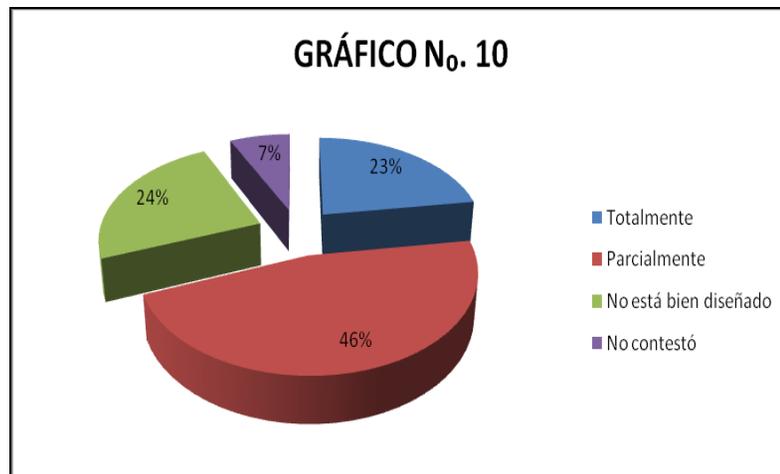
Una proporción de empleados afirmaron que tienen comodidad parcial en el desarrollo de las actividades laborales porque cuentan con el mobiliario, equipo y herramientas necesarias; sin embargo no cumplen con las características para satisfacer las necesidades que se dan durante la jornada de trabajo, algunos consideran que tienen comodidad total por contar con todo lo necesario para realizar sus actividades, y la incomodidad que se genera debido a la distribución inapropiada del espacio físico, ubicación de materiales y equipo de trabajo.

**Indicador: Mobiliario y Equipo**

Pregunta No 10. ¿Considera que su lugar de trabajo está diseñado acorde a sus necesidades laborales?

Objetivo: Saber si el empleado considera que su lugar de trabajo está diseñado acorde a sus necesidades laborales.

CUADRO N <sub>o</sub> . 10		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente	19	23%
Parcialmente	39	46%
No está bien diseñado	20	24%
No contestó	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



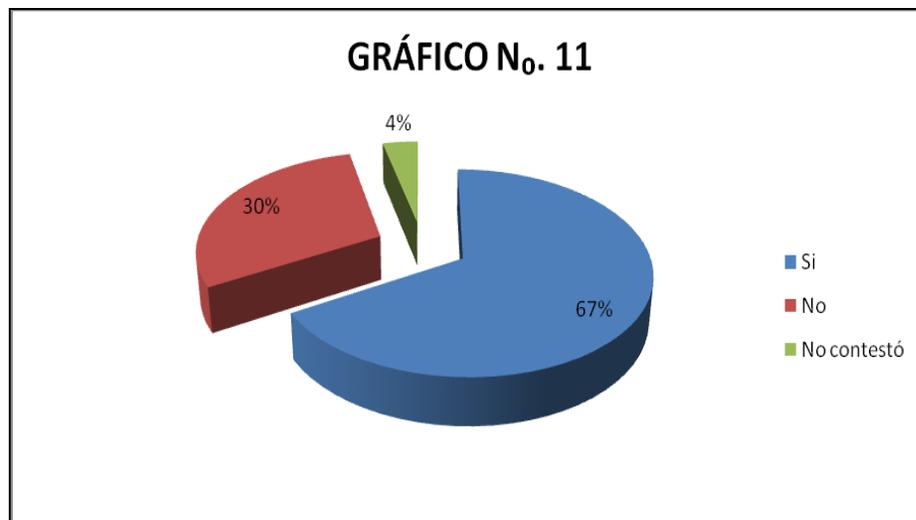
Comentario:

El lugar de trabajo no está bien diseñado, lo que significa que está diseñado parcialmente ya que se cuenta con la infraestructura apropiada porque no cumple con las características para el tipo de actividades que se realizan, en relación a los que consideran que está diseñado totalmente acorde a sus necesidades laborales, por ejemplo cuentan con espacio suficiente, buena ubicación del mobiliario y equipo lo cual les permite que realicen las actividades satisfactoriamente.

Pregunta No 11. ¿Cuenta con el mobiliario, equipo y herramientas adecuadas para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si la institución brinda el mobiliario, equipo y herramientas necesarias que permitan que los empleados cumplan con sus labores.

CUADRO N <sub>o</sub> . 11		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	56	67%
No	25	30%
No contestó	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

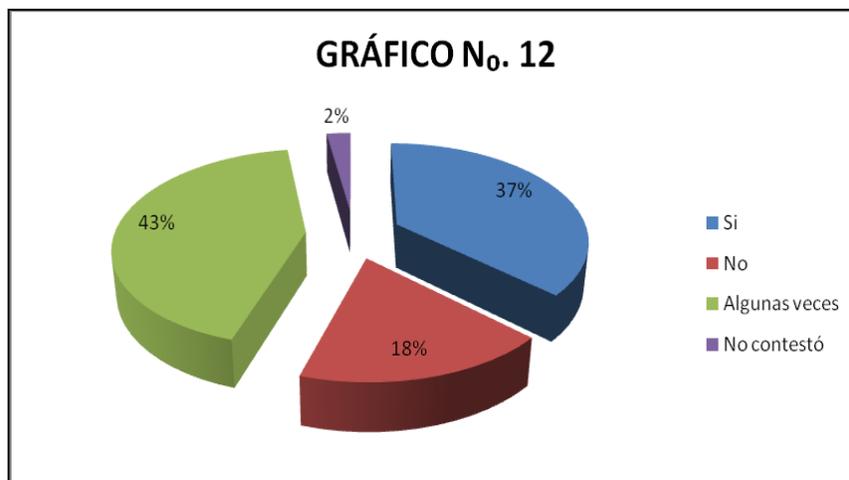
Se observa que la alcaldía asigna el mobiliario, equipo y herramientas adecuadas de forma oportuna, lo que permite que el personal realice sus actividades en el tiempo establecido logrando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, y el resto respondieron que no, manifestando inconformidad por la cantidad y calidad de los mismos tal es el caso de la unidades ( Aseo, CAM y Espacios Públicos).

**Indicador: Comunicación**

Pregunta No 12. ¿Tiene usted la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen la oportunidad de comunicar sus ideas a su jefe inmediato.

CUADRO N <sub>o</sub> . 12		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	31	37%
No	15	18%
Algunas veces	36	43%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



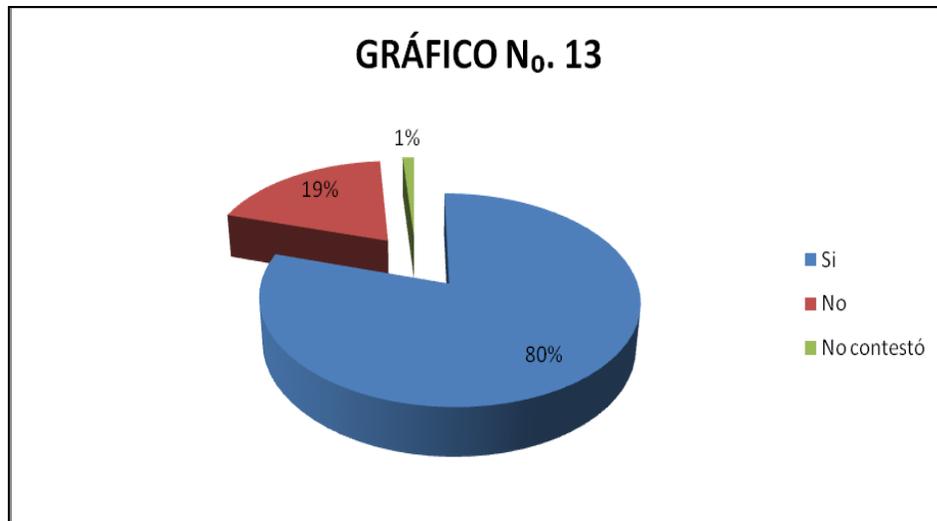
Comentario:

Los empleados consideran que algunas veces se les da la oportunidad de comunicar sus ideas, pero es difícil que sean tomadas en cuenta; lo que hace que el personal se sienta insatisfecho generando desconfianza y limitando su participación lo que implica que se pierde la oportunidad de generar ideas creativas e innovadoras que podrían favorecer a la institución.

Pregunta No 13. ¿Existe confianza entre usted y su jefe inmediato para comunicarle alguna dificultad en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si existe confianza entre los empleados y su jefe inmediato para comunicarle alguna dificultad.

CUADRO N <sub>o</sub> . 13		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	67	80%
No	16	19%
No contestó	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

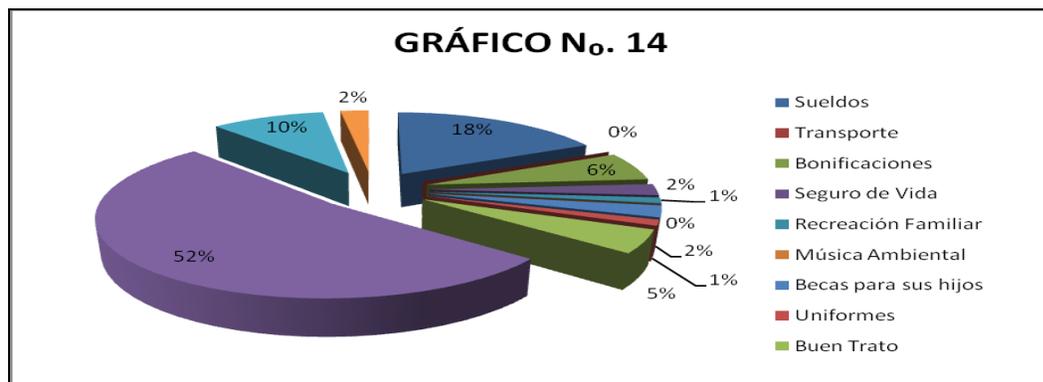
Si existe la confianza entre el subalterno y jefe inmediato para comunicar alguna dificultad relacionada con el puesto de trabajo que ocupa; lo que permite prevenir situaciones que puedan interferir en el desarrollo de sus actividades, y los que consideran que no existe confianza se debe a percepciones personales.

### Indicador: Motivación

Pregunta No 14. ¿Seleccione una alternativa que más lo motiva a realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer cuál de los beneficios sociales motivan al empleado a realizar su trabajo.

CUADRO N <sup>o</sup> . 14		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Sueldos	15	18%
Transporte	0	0%
Bonificaciones	5	6%
Seguro de Vida	2	2%
Recreación Familiar	1	1%
Música Ambiental	0	0%
Becas para sus hijos	2	2%
Uniformes	1	1%
Buen Trato	4	5%
Estabilidad Laboral	44	52%
Prestaciones adicionales	8	10%
Otros	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

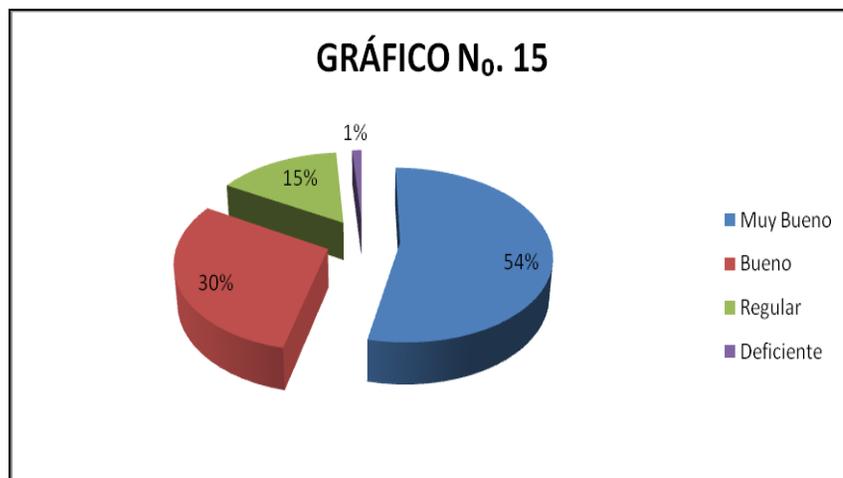
Lo que más motiva al personal de la alcaldía a realizar su trabajo es la estabilidad laboral, ya que es la que les garantiza tener una fuente de ingreso con la que pueden solventar sus necesidades, también los sueldos, debido a que son más altos en comparación al de otras empresas; y otros motivadores son las prestaciones adicionales a la ley y las bonificaciones, que se vuelven un complemento que ayuda a incrementar el bienestar de los empleados.

**Indicador: Rendimiento**

Pregunta No 15. ¿Cómo considera su rendimiento en relación a la cantidad de recursos que la institución le asigna?

Objetivo: Conocer si la institución brinda a los empleados los recursos necesarios para el desempeño de sus labores.

CUADRO N <sub>o</sub> . 15		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Bueno	45	54%
Bueno	25	30%
Regular	13	15%
Deficiente	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



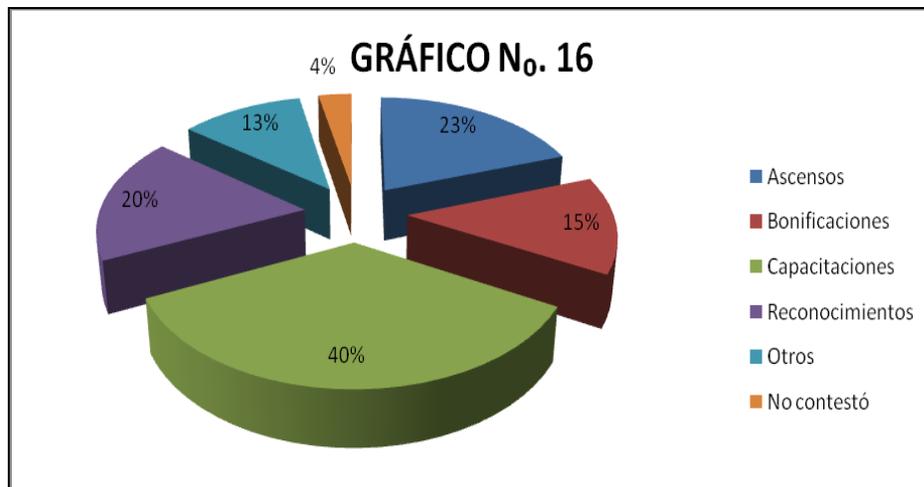
Comentario:

El rendimiento del personal se califica como muy bueno en relación a los recursos que la alcaldía les asigna, lo que permite que los usuarios reciban una buena atención al realizar diferentes trámites municipales, y el resto que calificó su rendimiento como bueno y regular, esto podría cambiar a un nivel de muy bueno si se les dotara de los recursos necesarios en el tiempo oportuno y de mejor calidad lo cual beneficiaría aún más a los empleados y a los usuarios.

Pregunta No 16. ¿Qué tipo de oportunidades considera usted que puede lograr a través de su rendimiento?

Objetivo: Saber que oportunidades proporciona la institución a los empleados que logran un mayor rendimiento.

CUADRO N <sub>o</sub> . 16		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Ascensos	19	23%
Bonificaciones	13	15%
Capacitaciones	34	40%
Reconocimientos	17	20%
Otros	11	13%
No contestó	3	4%
<b>n= 84</b>		



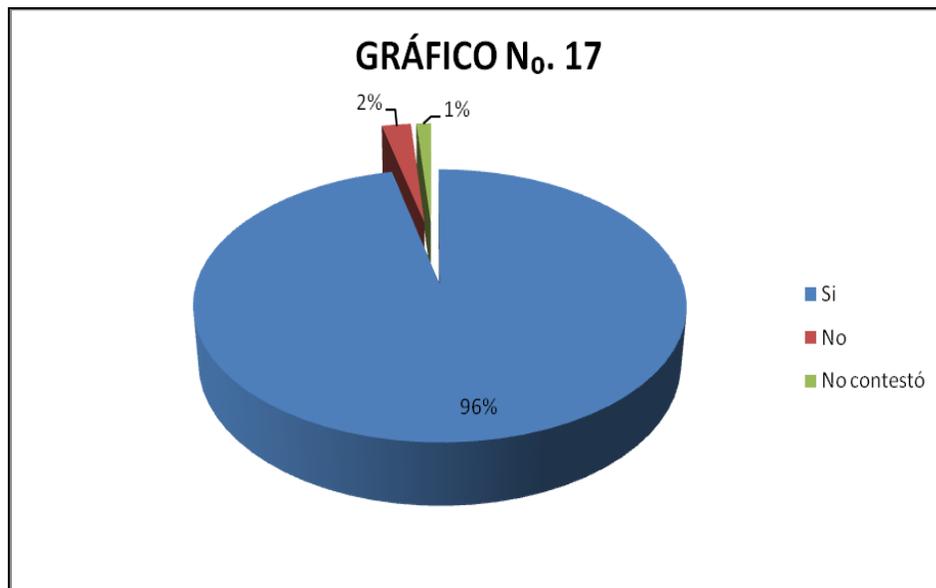
Comentario:

Las oportunidades que los empleados pueden lograr a través de su rendimiento son las capacitaciones en diferentes temas lo que permite que los empleados adquieran conocimientos dependiendo de cada unidad y de las actividades que realizan; asimismo el personal considera que los ascensos ya que les permite desempeñarse en otro puesto de trabajo, y también los reconocimientos, las bonificaciones; ya que los motivan a realizar mejor las actividades.

Pregunta No 17. ¿Logra usted cumplir con las metas que requiere su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar el desempeño y compromiso que el empleado tiene con respecto al logro de metas.

CUADRO N <sub>o</sub> . 17		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	81	96%
No	2	2%
No contestó	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

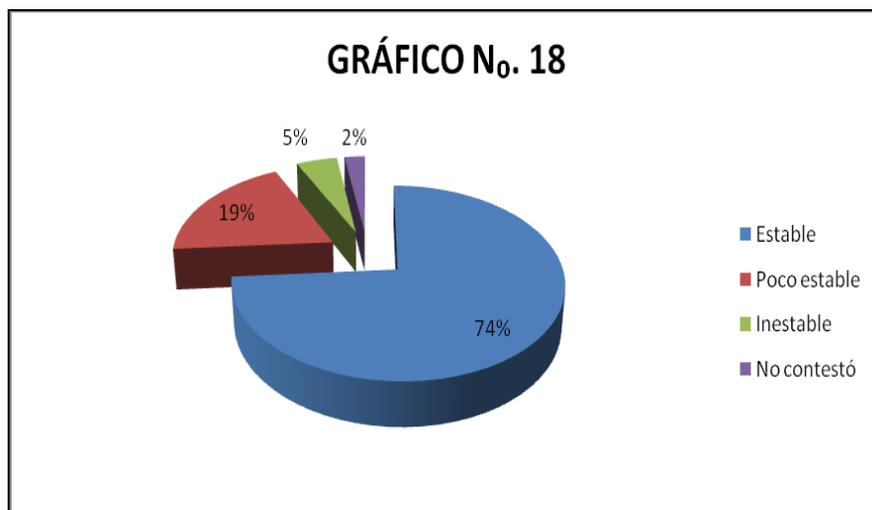
Se observa el compromiso y el esfuerzo del personal con el cumplimiento de metas al realizar las actividades que les son encomendadas; y que contribuye al logro de los objetivos institucionales, lo que beneficia a los usuarios y habitantes del municipio.

**Indicador: Estabilidad**

Pregunta No 18. ¿Cómo considera usted que es la estabilidad laboral para los empleados de la alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre la estabilidad laboral en la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 18		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Estable	62	74%
Poco estable	16	19%
Inestable	4	5%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

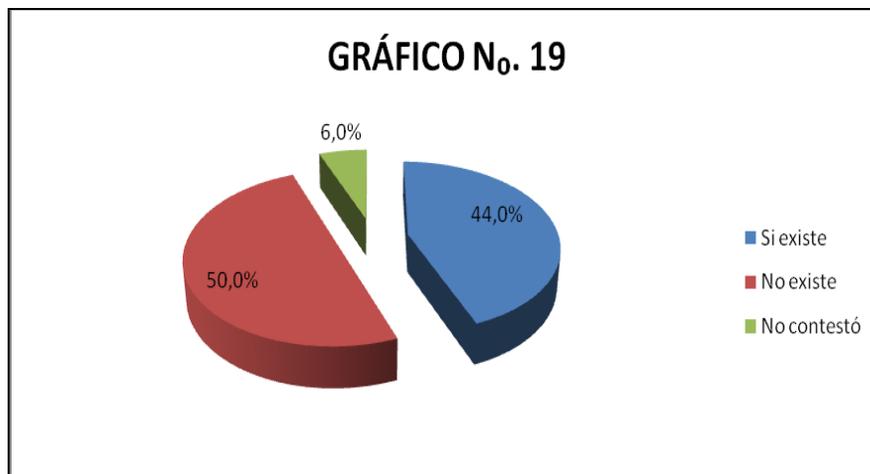
Si existe estabilidad laboral ya que el personal de acuerdo a la pregunta No. 4 (Tiempo de servicio) de los datos generales; su mayoría tiene de 5 a 10 años de trabajar en la institución, esto se debe a que no ha existido cambio en la administración municipal manteniéndose por tres periodos consecutivos; y los que consideran que no existe estabilidad; podría deberse a que tienen menos años de trabajar en la institución y al terminar el período de gobierno de las actuales autoridades posiblemente ya no puedan continuar en el.

**Indicador: Ascensos**

Pregunta No 19. ¿Existe la oportunidad de ascensos de puestos de trabajo en la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen oportunidad de ascender a otro puesto de trabajo en la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 19		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si existe	37	44,0%
No existe	42	50,0%
No contestó	5	6,0%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0%</b>



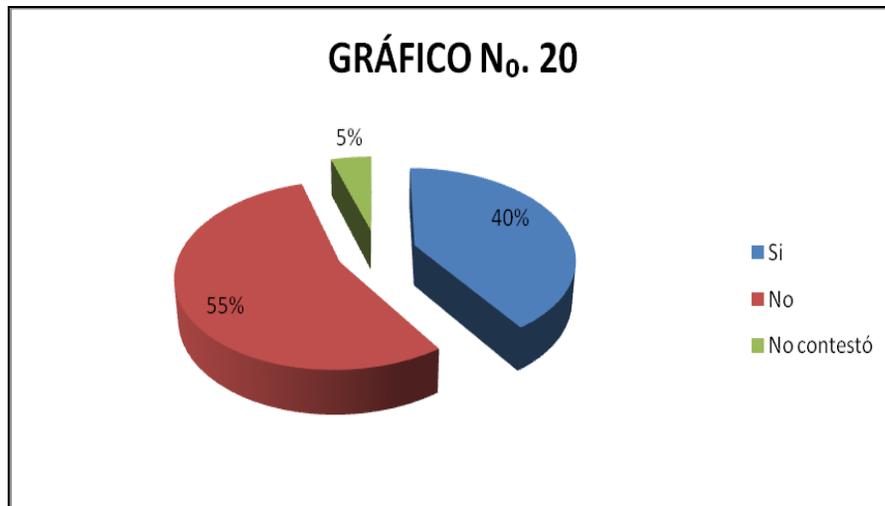
**Comentario:**

Los empleados de algunas unidades consideran que no existe la oportunidad de ascenso, ya que el personal que tiene los conocimientos y nivel de estudio requerido no es ascendido a un puesto donde pueda aplicar sus conocimientos; y la otra proporción del personal opinó que si existe la oportunidad de ser ascendidos ya que han pasado a ocupar otro cargo debido a que cumplen con los requisitos establecidos y han demostrado buen comportamiento, dedicación y compromiso con la institución.

Pregunta No 20. ¿Tienen todos los empleados igual oportunidad de ascenso en su puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si todos los empleados tienen la misma oportunidad de ascender a otro puesto de trabajo en la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 20		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	34	40%
No	46	55%
No contestó	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

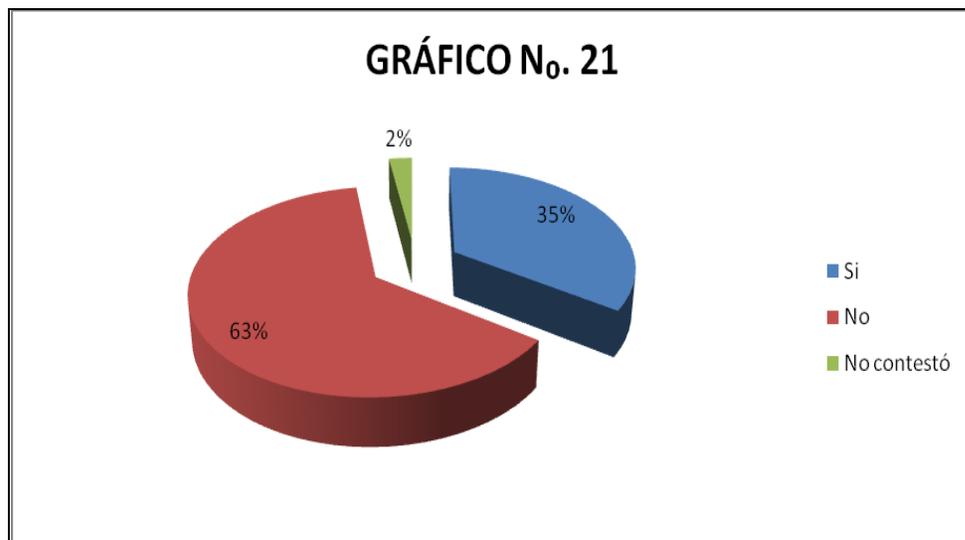
No todos los empleados tienen igual oportunidad de ser ascendidos a otro puesto de trabajo, esto se debe a que existen ciertas preferencias por algunos empleados, lo cual genera inconformidad en el personal, esto se ve reflejado en la falta de empeño y dedicación al realizar las actividades; los que afirman que si existe igualdad es porque han tenido a oportunidad de ser ascendidos.

**Indicador: Expectativas**

Pregunta No 21. ¿Cree usted que existe equidad salarial de acuerdo al cargo que desempeña?

Objetivo: Saber si el empleado considera que existe equidad salarial en la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 21		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	29	35%
No	53	63%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



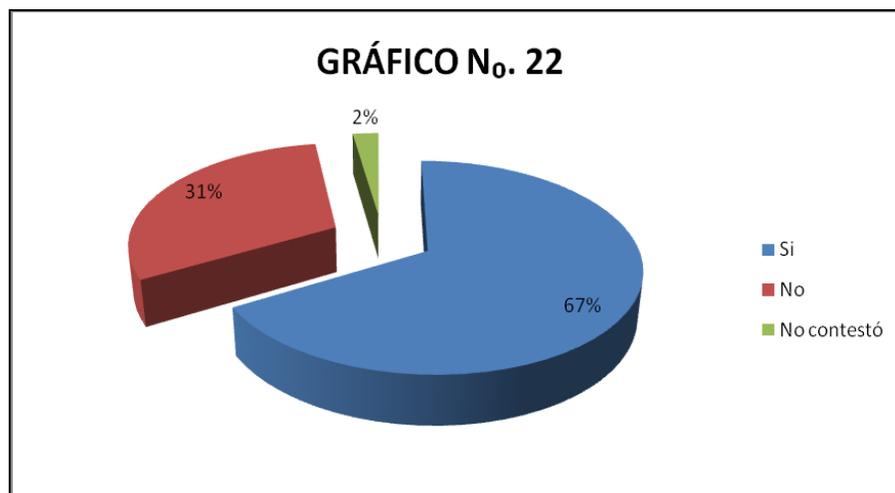
**Comentario:**

El personal manifestó que no existe equidad salarial acorde al puesto de trabajo, pues existen otros empleados realizando el mismo trabajo y con diferente salario; esto genera resentimientos los cuales causan actitudes negativas; y el personal que afirmó que si existe equidad salarial es porque se encuentran satisfechos con el salario asignado y el cargo que desempeñan.

Pregunta No 22. ¿El trabajo que realiza cumple con sus expectativas personales?

Objetivo: Identificar si el trabajo que realizan los empleados cumple con sus expectativas personales.

CUADRO N <sub>o</sub> . 22		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	56	67%
No	26	31%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

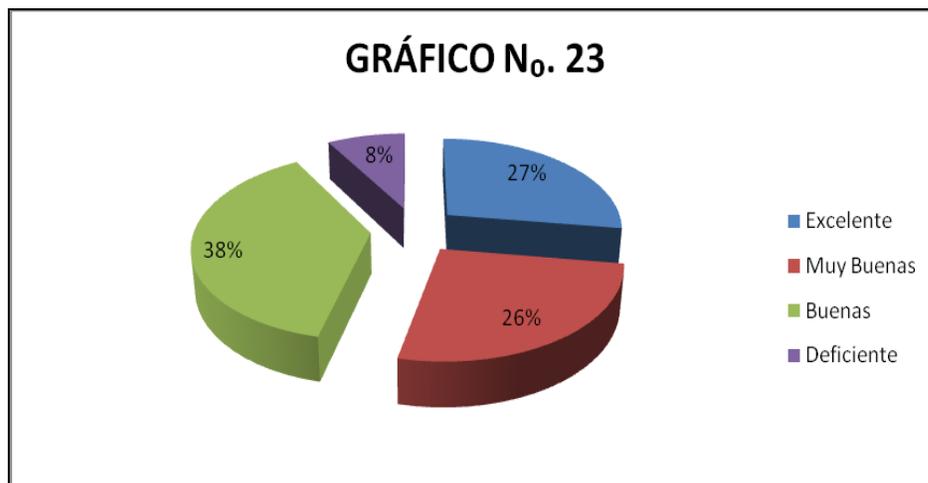
Los empleados afirman que el trabajo que realizan si cumple con sus expectativas personales, ya que al trabajar en la municipalidad reciben mejores beneficios y prestaciones que otras empresas no brindan, sin embargo, para algunos su trabajo no cumple con sus expectativas ya que no solo buscan intereses económicos, sino que la oportunidad de desarrollar sus habilidades y poner en práctica sus conocimientos.

**Indicador: Relaciones interpersonales**

Pregunta No 23. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer si existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 23		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	23	27%
Muy Buenas	22	26%
Buenas	32	38%
Deficiente	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



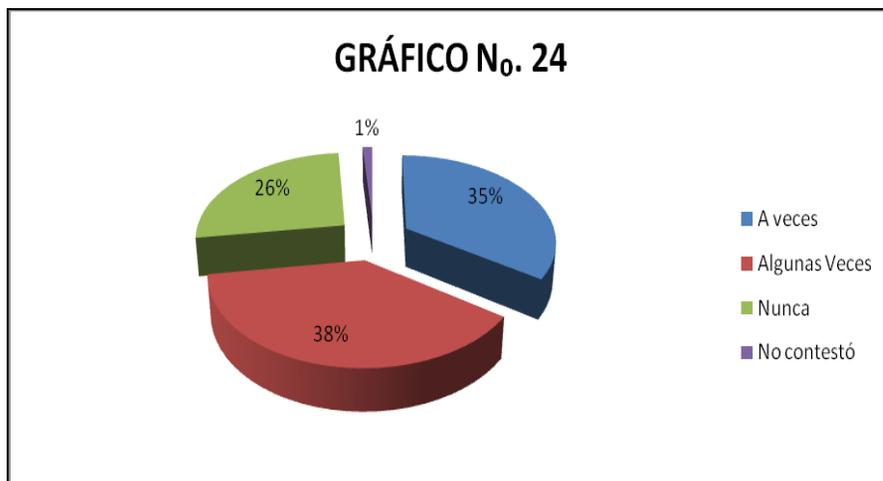
Comentario:

De lo anterior se puede afirmar que la mayoría de los empleados cree que las relaciones interpersonales son aceptables, ya que estas no van más allá de un saludo y comentarios de trabajo; y por el tipo de actividades que realizan la mayor parte de la jornada laboral solamente se interactúa con los compañeros de la unidad a la que pertenecen.

Pregunta No 24. ¿Las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo se ven afectadas por algún tipo de desacuerdo?

Objetivo: Determinar si existe algún tipo de desacuerdo entre los empleados de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 24		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
A veces	29	35%
Algunas Veces	32	38%
Nunca	22	26%
No contestó	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



Comentario:

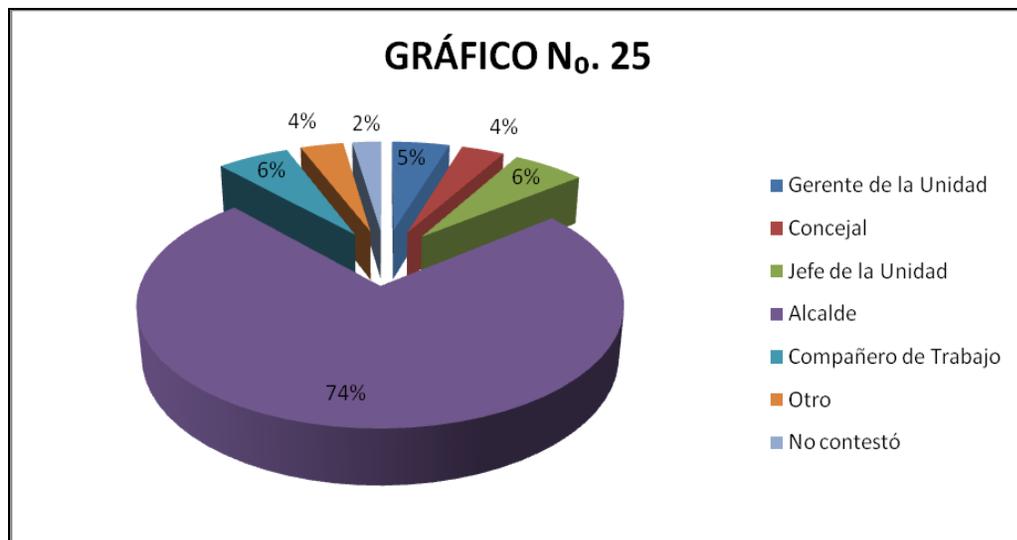
Se observa que el personal considera que existen algunas contrariedades que afectan las relaciones de trabajo, y que esto se debe a demoras en las actividades que son necesarias para que otras unidades continúen su trabajo, o a las diferentes opiniones para realizarlas y cierta parte del personal manifestó que nunca debido a que las actividades que realizan son independientes de otras unidades.

**Indicador: Liderazgo**

Pregunta No 25. Indique a quien considera usted como líder en la alcaldía:

Objetivo: Identificar a quien consideran como líder los empleados de la alcaldía.

CUADRO N <sub>o</sub> . 25		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Gerente de la Unidad	4	5%
Concejal	3	4%
Jefe de la Unidad	5	6%
Alcalde	62	74%
Compañero de Trabajo	5	6%
Otro	3	4%
No contestó	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



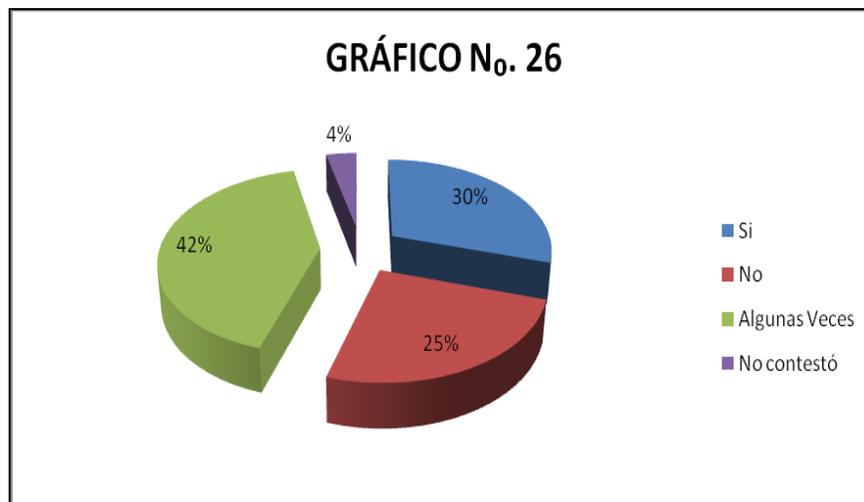
Comentario:

De acuerdo a la opinión de la mayoría de los empleados consideran como líder al actual alcalde, porque posee capacidad para dirigir e influir en el personal, sus cualidades inspiran al personal para realizar sus actividades en beneficio propio (de los mismos empleados), de la institución y de los habitantes del municipio.

Pregunta No 26. ¿Necesita usted que su jefe inmediato le autorice para tomar una decisión por más sencilla que pudiera parecer?

Objetivo: Conocer si los empleados pueden tomar decisiones cuando surja un problema y cuando su jefe inmediato no se encuentre.

CUADRO N <sub>o</sub> . 26		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	25	30%
No	21	25%
Algunas Veces	35	42%
No contestó	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>



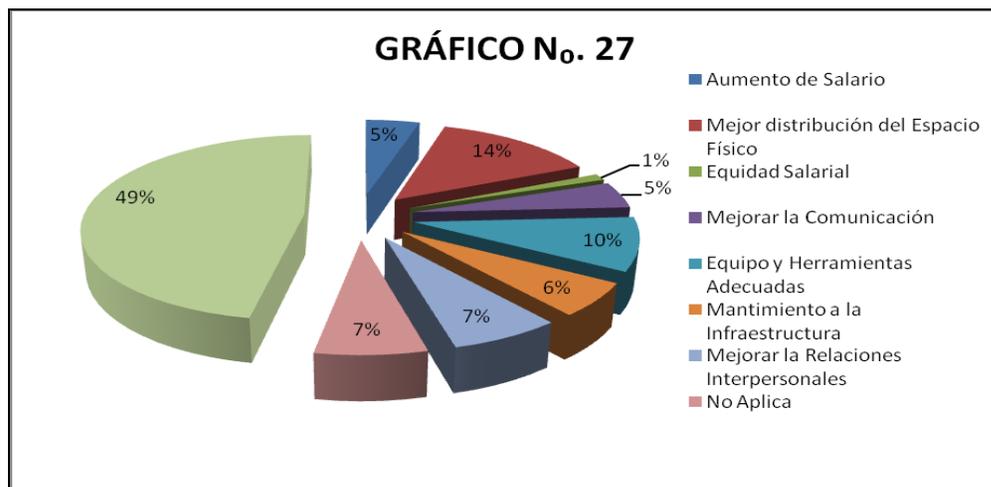
Comentario:

Los empleados considera que si necesitan que el jefe inmediato les autorice para tomar una decisión aunque parezca sencilla; debido a la importancia de tomarlas en el momento oportuno, ya que los resultados que se produzcan podrían ser significativos en beneficio o afectando la institución, y otra parte del personal opinó que no necesitaban consultar ya que las actividades que realizan son repetitivas y de campo.

Pregunta No 27 ¿Podría aportar sugerencias sobre el clima organizacional y/o laboral en esta alcaldía?

Objetivo: Conocer que sugerencias aportan los empleados sobre el clima organizacional en la institución.

CUADRO N <sup>o</sup> . 27		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Aumento de Salario	4	5%
Mejor distribución del Espacio Físico	12	14%
Equidad Salarial	1	1%
Mejorar la Comunicación	4	5%
Equipo y Herramientas Adecuadas	8	10%
Mantenimiento a la Infraestructura	5	6%
Mejorar la Relaciones Interpersonales	6	7%
No Aplica	6	7%
No Contestó	41	49%
<b>n= 84</b>		



Comentario:

Las sugerencias de los empleados acerca del clima organizacional se refieren a que se debe de hacerse una mejor distribución del espacio físico, pues en algunas unidades es muy reducido, también que se debe dar más atención a factores como la dotación de equipo y herramientas adecuadas para realizar el trabajo, mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación; brindarle mantenimiento a la infraestructura ya que se encuentra deteriorada, y sugieren un aumento de salario.

## ANEXO No. 3



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



### GUIA DE PREGUNTAS

1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la alcaldía y que hace usted para que sea favorable?
2. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en el desempeño laboral?
3. ¿Considera usted que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?
4. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales?
5. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?
6. ¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño?
7. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de que manera lo hacen?
8. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía?
9. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?
10. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?
11. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?
12. ¿Podría mencionar algunos elementos negativos sobre el clima organizacional en esta alcaldía?



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



**GUIA DE PREGUNTAS**

Entrevista dirigida a: Representante de la Unidad de Sindicatura

1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la alcaldía y que hace usted para que sea favorable? *El clima organizacional en la Alcaldía es satisfactorio en el sentido de que existen buenas relaciones interpersonales para desarrollar las labores encomendadas, para favorecer el clima organizacional se han establecido relaciones de trabajo con los distintas unidades, departamentos o gerencias, partiendo de la idea de que en conjunto se realizará el trabajo de una forma eficiente.*

2. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en el desempeño laboral?

*El clima organizacional influye en el desempeño laboral, ya que si los empleados trabajan procurando la efectividad y eficiencia en su trabajo, caso contrario el trabajo no se desarrolla de la manera que debe de ser.*

3. ¿Considera usted que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores? *En mi caso personal si, pero considero que hay mucho trabajo que realizar.*

4. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? *De forma individual se hacen esfuerzos pero hace falta que se fomente de una manera distinta.*

5. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?

*Bonos y prestaciones económicas en el caso de difusión de padres de empleados, seguro de vida.*

6. ¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño?

*En el caso de sindicatura si se cuenta con todos los recursos necesarios.*

7. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de que manera lo hacen?

*Si se promueve en algunos departamentos, en el caso de sindicatura así se realiza.*

8. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía? *En la medida de lo posible se hacen esfuerzos para que este se respete y que la comunicación sea constante.*

9. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta? *Si tienen la oportunidad.*

10. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?

*En algunos casos si en otros no, pero la situación actual no permiten que las cosas sean distintas.*

11. ¿Se practican los valores de la institución en el personal? *Se hace el esfuerzo para que se practiquen los valores, pero en algunos casos hay algunos empleados en que administrativamente se debe tener mayor y mejor control.*

12. ¿Podría mencionar algunos elementos negativos sobre el clima organizacional en esta alcaldía? *Algunas veces surgen comentarios negativos tomados en cuenta por la administración, carácter pesado y sin educación de parte de muchos empleados y jefaturas.*



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

Entrevista dirigida a: Asistente a la Gerencia Administrativa

1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la alcaldía y que hace usted para que sea favorable? *El clima es aceptable, pero debería fomentarse las relaciones interpersonales.*

2. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en el desempeño laboral?

*Si ya que muchas veces existen barreras que pueden ser de carácter y actitud de los compañeros de trabajo.*

3. ¿Considera usted que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores?

*No son adecuadas, pero tolerantes hay espacio reducido en las unidades.*

4. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales?

*Algunas veces hay actividades que realiza la alcaldía.*

5. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?

*Atenciones para empleados, bonos cada seis meses, bono escolar para hijos y empleados.*

6. ¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño?

*En cuanto al área administrativa si, pero en las unidades de puestos operativos, como: aseo, CAM, y Espacios Públicos algunas veces no.*

7. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de que manera lo hacen?

*Si se promueven con capacitaciones que se dan y se consolida armando los equipos de trabajo.*

8. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía? *Es buena en los altos niveles y oportuna.*

9. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta? *De comunicarlas si, pero es difícil que sean tomadas en cuenta.*

10. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?

*Si por la estabilidad laboral y prestaciones que brinda la institución.*

11. ¿Se practican los valores de la institución en el personal?

*Si se practican los valores, en fines de semana de voluntariado*

12. ¿Podría mencionar algunos elementos negativos sobre el clima organizacional en esta alcaldía?

*Infraestructura tanto para empleados como la atención a contribuyentes, mejorar las medidas preventivas de seguridad e higiene industrial para evitar algún tipo de accidente de trabajo.*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida a: Asistente de Recursos Humanos

1. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la alcaldía y que hace usted para que sea favorable? *Promover el trabajo en equipo, mejores condiciones favorables, capacitaciones.*

2. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en el desempeño laboral?

*Atención al cliente porque se ve reflejado en las capacitaciones, espacios reducidos.*

3. ¿Considera usted que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados desempeñen sus labores? *Si.*

4. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? *Variable.*

5. ¿Qué prestaciones adicionales a las de ley proporciona la alcaldía a los empleados?

*Útiles escolares, bonos cada seis meses, aguinaldo.*

6. ¿Se le dota al personal todos los recursos necesarios para un buen desempeño? *Si.*

7. ¿Se promueve el trabajo en equipo; y de que manera lo hacen? *Facilita la información.*

8. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la alcaldía? *Se dan opiniones, pero no son tomadas en cuenta.*

9. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta? *Si.*

10. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo?

*No hay cambios, siempre hay un grado incertidumbre.*

11. ¿Se practican los valores de la institución en el personal? *Transparencia.*

12. ¿Podría mencionar algunos elementos negativos sobre el clima organizacional en esta alcaldía? *Una mejor ubicación de los baños y espacios reducidos en las unidades.*